



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “Gestión liderazgo y valores en la Administración de la Unidad Educativa a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana Corral, de la ciudad de Loja, Período Lectivo 2010-2011”. Régimen Costa.

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

AUTOR:

Alba Rosa Armijos Armijos

DIRECTORA:

MGS.Jinna del Rocío Espinoza Cordero

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 27 de noviembre de 2011.

Mgs.
Jinna Espinoza Cordero
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

Mgs. Jinna del Rocío Espinoza Cordero
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

f.
Alba Rosa Armijos Armijos.
1102618855.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 30 de noviembre de 2011.

.....
Alba Rosa Armijos Armijos
MAESTRANTE

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta nueva etapa de mi formación académica-científica, me es gratificante expresar el agradecimiento más sincero a las personas e instituciones que de una u otra forma aportaron información, conocimiento y sabiduría para la realización de este trabajo. Modestamente pienso que sin ese aporte hubiera sido más difícil de lo que esperaba, para realizar una actividad de esta naturaleza.

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme dado la oportunidad de ampliar mis conocimientos y ayudarme a mi crecimiento personal, sus aportaciones al desarrollo de mi talento humano han sido encomiables, gracias por todo, a sus profesores, personal administrativo, autoridades y más personas que constituyen la fuerza académica movilizadora de la formación académica- científica.

Merecen un agradecimiento especial las Mgs. Mariana Angelita Buele Maldonado por sus importantes y oportunas asesorías que lo ha hecho a través del EVA así como también a través de la Video Conferencia y Jinna del Rocío Espinoza Cordero, Directora de Tesis, sus orientaciones pertinentes, su capacidad para asesorar el desarrollo de la presente investigación, le han hecho merecedora del aprecio, consideración y respeto.

Alba Rosa Armijos Armijos.
1102618855.

DEDICATORIA

La presente investigación va dedicada a mis padres y familiares, que tuvieron la bondad y paciencia de tolerar mis momentos de alejamiento del seno familiar para dedicarlos a la investigación, por cuanto moralmente se constituyeron en la fuerza que motorizó mi pensamiento y acción de búsqueda científica y son al mismo tiempo la razón por la que se lucha en pos de ampliar las fronteras del saber.

f.
Alba Rosa Armijos Armijos.
1102618855.

CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Loja, 2 de octubre de 2011

Dra. Ana Judith Sempértegui Álvarez, Mgs.

RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA A DISTANCIA “HNO. ÁNGEL
PASTRANA”

CERTIFICA:

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

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

Dra. Ana Sempértegui Álvarez
RECTORA DE LA UNED-L

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE FIGURAS Y TABLAS	XI
RESÚMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEORICO	5
2.1. La gestión: concepto, importancia, tipos	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia de la Gestión	7
2.1.3. Tipos de Gestión	8
2.1.4. Gestión educativa	9
2.1.5. El rol directivo en la gestión educativa	11
2.2. Liderazgo educativo: concepto, tipos, características de cada tipo	12
2.2.1. Concepto de liderazgo educativo	13
2.2.2. Tipos de liderazgo	15
2.2.2.1. Liderazgo pedagógico	15
2.2.2.2. Liderazgo transformacional	17
2.2.3. Importancia del liderazgo educativo	18
2.3. Diferencia entre directivo y líder	20
2.4. El currículo del directivo educativo	23
2.5. Algunas características de instituciones educativas con éxito	26
2.6. Los valores y la educación	28
3. METODOLOGÍA	31
3.1. Participantes	31

3.2. Materiales e instrumentos	37
3.3. Método y procedimiento	38
4. DIAGNOSTICO	40
4.1. Los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	40
4.1.1. El manual de organización	40
4.1.2. El código de ética	40
4.1.3. El plan estratégico	41
4.1.4. El plan operativo anual (POA)	41
4.1.5. El proyecto educativo institucional PEI	41
4.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	41
4.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	42
4.2.1 Misión y Visión	42
4.2.1.1 Misión	42
4.2.1.2 Visión	43
4.2.2 El organigrama	43
4.2.3 Funciones por áreas y departamentos	44
4.3. El clima escolar y convivencia con valores	45
4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	45
4.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	45
4.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores	46
4.3.4. Dimensión comunitaria y valores	48
4.4. Análisis FODA	48
4.4.1. Fortalezas y debilidades	48
4.4.2. Oportunidades y amenazas	49
4.5. Matriz FODA	50
5. RESULTADO DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS	54
5.1. De la encuesta a directivos	54
5.2. De la encuesta a docentes	63
5.3. De la encuesta a estudiantes	66
5.4. De la encuesta a los Coordinadores Zonales	70
5.5. Resultados de la entrevista a directivos	79
5.6. Matriz de problemática	80

6. DISCUSIÓN	82
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	90
7.1. Conclusiones	90
7.2. Recomendaciones	92
8. PROPUESTA DE MEJORA	94
8.1. Título de la propuesta	94
8.2. Justificación	94
8.3. Objetivos de la propuesta	96
8.4. Actividades	97
8.5. Organización metodológica	97
8.6. Localización y cobertura espacial	105
8.7. Población objetivo	106
8.8. Sostenibilidad de la propuesta	106
8.9. Presupuesto	107
8.10. Cronograma	108
9. BIBLIOGRAFÍA	109
9.1. Libros	109
9.2. Guías y revistas	111
9.3. Internet	111
10. APÉNDICES	113

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadros y figuras	Pág.
Tabla 1: Población de Personal Directivo de la UEDL	32
Tabla 2: Personal de tutores de la Unidad Educativa a Distancia de Loja	32
Tabla 2.1: Muestra de tutores de la Unidad Educativa a Distancia de Loja	33
Tabla 3: Personal de Coordinación Zonal de la UEDL	34
Tabla 4: Personal administrativo y de servicio de la UEDL	35
Tabla 5: Alumnos de régimen costa de la UEDL	36
Tabla 5.1: Muestra de alumnos de régimen costa de la UED	37
Organigrama de la UDL	44
Matriz FODA	50
Tabla 6: De la encuesta a directivos de la UEDL.	54
Tabla 7: De la encuesta a directivos de la UEDL	55
Tabla 8: De la encuesta a directivos de la UEDL	55
Tabla 9: De la encuesta a directivos de la UEDL	56
Tabla 10: De la encuesta a directivos de la UEDL	56
Tabla 11: De la encuesta a directivos de la UEDL	57
Tabla 12: De la encuesta a directivos de la UEDL	58
Tabla 13: De la encuesta a directivos de la UEDL	58
Tabla 14: De la encuesta a directivos de la UEDL	59
Tabla 15: De la encuesta a directivos de la UEDL	60
Tabla 16: De la encuesta a directivos de la UEDL	61
Tabla 17: De la encuesta a directivos de la UEDL	62
Tabla 18: De la encuesta a directivos de la UEDL	62
Tabla 19: De la encuesta a docentes de la UEDL	63
Tabla 20: De la encuesta a estudiantes de régimen costa de la UEDL	66
Tabla 21: De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	70
Tabla 22: De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	71
Tabla 23: De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	71
Tabla 24: De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	72
Tabla 25: De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	72

Tabla 26: De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	73
Tabla 27: De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	74
Tabla 28:De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	75
Tabla 29:De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	76
Tabla 30:De la encuesta a los coordinadores zonales de la UEDL	76
Tabla 31: De la entrevista a directivos de la UEDL	79
Matriz de Problemáticas	80
Selección de los conocimientos básicos en cada una de las áreas de estudio, desprendidos de las necesidades presentadas en el diagnóstico.	100
Planificación de estrategias pertinentes, en función de los conocimientos básicos.	101
Conformación de grupos de trabajo del equipo técnico de la institución, para la capacitación de tutores	101
Capacitación a tutores en las diferentes áreas de estudio	102
Programa de fortalecimiento académica a los alumnos en cada una de las Extensiones de régimen costa.	103
Cronograma de la propuesta	108

RESÚMEN

Este trabajo contiene el análisis de la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa a Distancia de Loja. Régimen Costa; luego del análisis y discusión de los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevista, se llegó a concluir que estos aspectos en la institución son muy aceptables, no podemos decir de excelencia porque la calidad educativa es un fenómeno complejo y hay múltiples factores que lo determinan, y cualquier esfuerzo que se haga por afectar una de sus causas será, necesariamente parcial. Para que la gestión pueda realmente traducirse en adecuada calidad educativa, requiere de un mayor apoyo del que ahora se brinda.

Desprendido de los resultados obtenidos, se ha formulado una propuesta que consiste en la implementación de un Programa donde se aborde EL ROL, VALORES Y CONOCIMIENTOS que deben tener los alumnos que optan por ingresar al Octavo Año a la institución, como una alternativa válida para mejorar la capacidad de gestión y liderazgo en la institución y por sobre todo mejorar el nivel académico de los alumnos.

1. INTRODUCCIÓN

En muchas oportunidades la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”, ha estado presente aportando con sus ideas y experiencias siempre identificadas con la posibilidad de mejorar la calidad de la educación y presentar alternativas curriculares que estén a tono con los avances de la ciencia y la tecnología; hoy en día se puede dar cuenta que aún falta por superar ciertas barreras que impiden que la labor educativa sea eficaz, quizá porque no se ha considerado la gestión educativa como una premisa para el desarrollo de un liderazgo efectivo, que a su vez permite el desarrollo de una convivencia armónica e integral para los actores educativos .

Hacen falta ideas innovadoras para ir acorde con la nueva educación construida sobre el nuevo paradigma del Liderazgo educativo, donde cuyos protagonistas principales sean quienes ejerzan el liderazgo y sepan dirigir correctamente la institución, de esta manera impartir una educación basada en valores, donde se integre a toda la comunidad en un solo equipo de trabajo, a sabiendas que todo trabajo en equipo traerá mejores resultados y nuevos proyectos en beneficio de quienes hacen la institución.

La presente investigación, pretende descubrir la realidad de cómo y con qué parámetros se está administrando las instituciones educativas como formas para dar una educación integral y con los requerimientos que nos exigen la nueva sociedad del siglo XXI, para en base a la realidad proponer alternativas que conlleven al cambio o al mejoramiento institucional; concretamente para la investigación se ha tomado como objeto de estudio a la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”. Régimen Costa

En su trayectoria de vida, la institución, ha hecho muchos esfuerzos por proponer e institucionalizar algunas estrategias para mejorar en los ámbitos administrativo, académico, financiero y por sobre todo en la formación integral de sus integrantes; estrategias que han llevado a la institución a un sitio muy importante dentro de la educación lojana, prueba de ello es que acoge

aproximadamente a 3000 alumnos, evidencia más que suficiente de la credibilidad institucional; sin embargo, es importante cada vez hacer una reingeniería de procesos e ir evaluándolos con la finalidad de caminar a la par con la ciencia y la tecnología y con las nuevas exigencias de la sociedad de hoy.

Es importante reconocer que en la institución objeto de estudio, hasta el momento no se han desarrollado investigaciones de esta envergadura, por lo que motivó a la investigadora a realizar este trabajo, cuya aspiración es la de contribuir con el mejoramiento, potenciación y desarrollo del liderazgo en el establecimiento. Este tema propuesto por la UTPL y que debe ser investigado por los maestrantes, responde “in situ”, aquí y ahora, a las exigencias que demanda la nueva sociedad; por ello se planteó los siguientes objetivos generales:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

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

Así mismo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

La importancia de esta investigación está en la calidad de los beneficiarios, constituidos por toda la comunidad educativa y principalmente por los estudiantes quienes son la razón de la institución y por ende del Sistema Nacional de Educación a Distancia.

Así mismo la trascendencia de este trabajo investigativo radica esencialmente en su intencionalidad orientada a elevar la calidad de la educación a través del planteamiento de la propuesta, la misma que al ser acogida por las autoridades de la institución ayudará a fortalecer y potenciar la gestión los valores y el liderazgo en la institución, ya que es necesario que quienes la dirigen tienen que poseer una alta capacidad de gestión acompañada de la vivencia de los valores, evidenciada en el testimonio de vida.

La presente investigación es factible porque se dispone de los recursos humanos y económicos, así como también de fuentes bibliográficas para la obtención de información teórica, se dispone del tiempo necesario y sobre todo existen las facilidades para acceder a la investigación de campo, además se cuenta con la colaboración de las autoridades de la institución.

Una vez terminado el proceso investigativo se llegó a las siguientes conclusiones principales:

La Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana” ha logrado buenos niveles de Gestión y Liderazgo en la Administración, que le permiten ofertar un servicio de calidad y calidez, sin embargo falta mayor compromiso en los departamentos didácticos de la institución, para proponer proyectos innovadores de mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje.

La institución tiene una estructura organizativa diferente a las instituciones educativas presenciales; sin embargo cuenta con la mayoría de los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, el liderazgo y los valores, los instrumentos que hacen falta están siendo elaborados.

Pese a que la institución tiene como fortaleza la capacitación continua de los docentes, falta potenciarla aún más, en temas que aborden métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje, así como también de liderazgo.

Esta investigación es fruto de un trabajo serio y responsable, por lo que constituye un modesto aporte para quienes lo estudien tengan una visión general del nivel de gestión y liderazgo que tiene la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana, así como también conozcan los valores que se evidencian como testimonio de vida en todo el personal que son parte de la organización.

A pesar que se ha concluido que el nivel de liderazgo de la institución es muy bueno, se ha querido formular un Programa de fortalecimiento académico y

en valores para los estudiantes que ingresan al octavo año de educación básica esto con el ánimo de potenciar aún más estos niveles de liderazgo, ya que si tomamos en consideración de que las instituciones educativas no son ni deben ser estáticas sino dinámicas, debemos cada vez más ir mejorando, innovando e implementando políticas administrativas y académicas que vayan en favor de los beneficiarios, los alumnos, que son la razón de ser de las instituciones y por las cuales se trabaja.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión: Concepto, importancia, tipos

2.1.1. Concepto

Según el diccionario de la Real Academia Española (2009), el término gestión proviene del latín *gestiō*, que hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar; otros autores coinciden manifestando que se trata de la habilidad de administrar, gobernar, disponer, organizar y ordenar un negocio, con la finalidad de lograr objetivos propuestos.

En términos generales se puede definir a la gestión como el proceso que desarrolla actividades productivas, con el fin de generar beneficios en los agentes que en él intervienen, también se puede expresar que es realizar actividades enfocadas al logro de un negocio, de un deseo u objetivo cualquiera.

Algunos autores a la gestión la consideran como sinónimo de administración afirmando que “la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos” (Munch y otros: 2010: pág14). Sin embargo, lo que debemos tener claro es que la gestión, implica el conjunto de trámites y acciones que se llevan a efecto para resolver los asuntos institucionales o concretar los proyectos que se proponen, entonces es evidente que si se pretende que una empresa crezca y sea de calidad, depende en gran medida de la capacidad de gestión que tenga el que la dirige; por tanto, gestión es también dirigir o administrar una empresa.

La definición de gestión ya sea como sinónimo de administración o simplemente como gestión, que encontramos en la mayoría de los textos, en el fondo coinciden en que se trata de la realización de actividades enfocadas a la

obtención de algún beneficio, tomando a las personas que son parte de la organización como recursos activos para el logro de objetivos, por lo tanto para que exista una gestión de alto nivel es importante que todos los miembros se comprometan con el quehacer de la organización o institución.

La simple definición de gestión no es suficiente para que las instituciones crezcan hace falta la definición de las políticas institucionales para que entre en funcionamiento articulando las funciones sociales y teniendo en cuenta las metas que posee la institución, además hace falta de métodos, técnicas y procedimientos que el administrador debe conocer para hacer una buena administración.

Por tanto es largo el camino que tiene que recorrer un directivo, es imprescindible que aquel que asume esta responsabilidad sea una persona competente con un alto nivel de calidad humana, rodeada de los principios éticos y morales para que con sapiencia sepa dirigir a las personas y organizaciones, pues se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que sólo se pueden superar con la adecuada preparación. Los tiempos han cambiado y ya no es suficiente formarse una vez para toda la vida.

Para que la gestión sea eficaz es indispensable hacer uso de algunos mecanismos, requiriendo la participación democrática de todos quienes conforman una institución, a continuación se describen determinados elementos: (tomado del libro Administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato. 2007):

1. Clima organizacional, considerado como el ambiente que se vive en la institución por medio de las relaciones humanas practicadas por todos sus miembros; es necesario que exista un clima agradable fundamentado en la vivencia de principios y valores universales, como el amor, la libertad, el respeto, la tolerancia, la cooperación, el diálogo, y cualidades como, flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad, entre otras; todo ello favorecerá la presencia de un clima cálido en cuanto a relaciones fraternales de trabajo y lo que es más se construirá la confianza, que debe

coexistir en las relaciones verticales, entre directivos y subordinados, potenciando de esta forma el liderazgo de quien dirige; para mejorar este ambiente es recomendable usar estrategias de liderazgo, motivación, delegación de funciones, participación democrática y trabajo en equipo, etc.

2. Procesos de Gestión, traducidos en la participación responsable y democrática en las acciones de la institución, como por ejemplo: la selección, seguimiento, al desempeño y evaluación del personal, el presupuesto institucional, la adquisición de bienes y materiales y otros.
3. Buenas relaciones, aspecto muy importante es las relaciones interpersonales y de trabajo que debe existir entre todos los miembros de una institución, de esto depende en gran medida el éxito en la ejecución de los proyectos específicos de implementación planeados por la institución, los directivos no deben perder este punto de vista porque cuando no hay buenas relaciones, las personas no se sienten libres y trabajan por obligación más no, porque se sienten o tienen sentido de pertenencia a la institución .
4. Innovación del rol directivo, el gerente o director de una institución debe convertirse en un líder humano y organizacional, para que la institución marche bajo los principios y características del liderazgo y trabajo en equipo, características propias de las instituciones de éxito.

2.1.2. Importancia de la Gestión.

Es indiscutible que, la gestión se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que afectarán e influirán en los proyectos que la institución u empresa decida desarrollar a lo largo de su ejercicio. La gestión incluye a la gestión financiera y contable, las mismas que son las encargadas de proveer de los recursos económicos para que los proyectos puedan concretarse, por tal razón es de trascendental importancia, que un directivo o un gerente conozca sobre éste tipo de gestión, para poder encaminar bien la institución, caso contrario se corre el riesgo que fracase.

Para que una persona asuma la responsabilidad de dirigir una institución u organización es necesario tener vastos conocimientos de Gestión, mucho más cuando hoy en día se necesita que las instituciones estén abiertas al cambio, sean dinámicas, no estáticas; para que una institución crezca en todo aspecto depende en gran medida de la capacidad de gestión que ejerza quien esté al frente liderando; por ello que un administrador tiene que reunir un perfil para que actúe como tal, cualquier persona que posea un título no siempre está en capacidad de administrar.

2.1.3. Tipos de Gestión. (tomado de la guía Gestión del Talento Humano, de Almeida Ruiz, Arturo. 2010)

Por la profundidad que tiene el término gestión se la ha clasificado en algunos tipos, así tenemos:

Gestión social, que se la puede considerar como la construcción de diversos espacios para la interacción social, así mismo es la encargada de proporcionar las herramientas necesarias para resolver problemas interpersonales que se presentan en una determinada comunidad y que coartan el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos organizados.

Gestión de proyectos, que se encarga de la organización y administración de los recursos de tal forma que se pueda concretar oportunamente, todo el trabajo requerido por un proyecto, dentro de un tiempo establecido y de un presupuesto definido.

Gestión del conocimiento, se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, ese cúmulo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso favorable para todos los miembros de una institución, este tipo de gestión “implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar y volverlo productivo y rentable a un conjunto colectivo de saberes y de saber hacer (competencias)”(Almeida; 2010; pág. 60)

Gestión ambiental, definida como el conjunto de actividades dedicadas a la administración del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible, con la finalidad de lograr una adecuada calidad de vida.

Quizá la más importante de los tipos de gestión es la de recursos humanos porque de ella depende el éxito o el fracaso de toda organización, las personas hacen a las instituciones y éstas existen cuando hay personas capaces de comunicarse, de relacionarse, de interactuar, de trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes. Las instituciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío, por tanto la gestión de recursos humanos pone mucho énfasis en la relación individual frente a las relaciones fusionadas entre directivos y trabajadores, la clave está en que los niveles de comunicación entre todos los miembros debe fluir, es decir se debe dar en ambientes cordiales de tolerancia y de confianza absoluta.

La gestión de recursos humanos implica tomar medidas, muchas de las veces poco agradables para los miembros, sin embargo, para que tenga éxito es conveniente destacar el compromiso que debe haber en los trabajadores con los objetivos institucionales, el pago de sueldos justos, trato justo, capacitación permanente, entre otros.

2.1.4. Gestión Educativa

Este tipo de gestión se la puede ubicar dentro de la gestión social. Al hablar de gestión educativa, se explica que existe mucha discusión en este término, muchas veces se la compara o se cree que es lo mismo con la gestión docente o administración educacional.

La gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos

para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Munchy y otros (2010: pág. 15), afirman que “la administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos”, por tanto la gestión educativa, va más allá, ya que ésta se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.

En este contexto decimos que la gestión educativa puede definirse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

“La Gestión involucra a la persona con todas sus dimensiones humanas, con su liderazgo generando por sus principios y valores personales, por los objetivos del hecho educativo enfocado hacia el logro de la misión, la visión institucional, comprometiendo a todos sus miembros a través de proceso democrático que conducen a la autonomía”. (Pérez; 2009; pág. 17). Uno de los retos para la educación de este siglo, son las nuevas tecnologías de la información y comunicación, las mismas que incorporan nuevos modos de ver al mundo y de expresarse, por tanto se deben establecer e incursionar en el proceso de enseñanza- aprendizaje, dándole un sentido positivo y lleno de valores que permitan al alumno discernir entre lo que es bueno y lo que es malo; entre lo que debe hacer y lo que no debe hacer.

La gestión educativa, es muy compleja porque se trabaja con personas que también es muy complejo conocer su mundo interior, a decir de (Rojas; 2006), su radio de acción consiste en:

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

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director pero esto no quiere decir que es él quien realiza todas las tareas, por tanto debe:

- Planificar
- Delegar
- Controlar
- Definir objetivos
- Decidir para solucionar problemas
- Comunicar
- Capacitar al personal
- Influir.

La Gestión Educativa, debe procurar lograr los objetivos y metas de la educación, estando siempre atentos a cubrir las necesidades básicas de los alumnos, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad, sólo así se logrará una sociedad y un país, con principios de solidaridad, ética y participación.

2.1.5. El Rol Directivo en la Gestión Educativa

Analizar el rol de los directivos en estos tiempos de cambios, nos lleva a dirigir la mirada a otros rumbos, implica ver a la gestión desde 3 ámbitos, curricular, institucional y político-social, es necesario que las personas que

integran los centros educativos cambien su manera de pensar y de interactuar, permaneciendo en sintonía con las formas de pensar de la gente con las que están en contacto diario interactuando y participando, para ello es imperioso que quienes dirigen las instituciones sean personas de diálogo, procuren dar todas las oportunidades para que sus liderados cambien y de esta forma estén siempre abiertos y motivados para trabajar en mejora de la organización.

La administración de las instituciones educativas deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos de las mismas, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos de acuerdo a sus necesidades, la clave está en ver al aprendizaje íntimamente relacionado con el trabajo cotidiano, porque las instituciones educativas no son islas dentro de la sociedad, al contrario son parte activa y no pueden mantenerse alejadas o al margen de su evolución.

Tanto los directivos como los maestros están conscientes de que las formas de administrar y enseñar ya no son las mismas de hace décadas, sin embargo existen instituciones ancladas en el pasado, no quieren cambiar y ello lleva a que estas organizaciones no crezcan se queden rezagadas, causando un gran daño a las nuevas generaciones, no se puede educar a jóvenes de hoy con metodologías del pasado. Hace falta sensibilizarnos un poco más; las reglas del mundo están cambiando y es necesario que paralelamente con ellas varíen las reglas de la enseñanza y las formas de administrar las instituciones

En nuestros días es muy importante que los directivos ingresen al escenario de cambios educativos generados por las TICs, para ello no es suficiente con fijar nuevas políticas tecnológicas, porque el innovado servicio educativo no lo van a ofrecer las tecnologías por sí mismas, sino las personas que las manejan. Tampoco es suficiente con salir de la urgencia con proyectos parches que den la imagen de innovación institucional, aunque en la estructura en los centros educativos se siga haciendo lo mismo de siempre, es decir se sigan utilizando las mismas formas de administrar de hace algunas décadas atrás, así como también se utilicen métodos de enseñanza-aprendizaje tradicionales, que para su época estuvieron bien, pero que hoy en día no se puede hablar de

estás metodologías cuando estamos educando a niños y jóvenes con nuevas formas de pensar y sentir.

En conclusión la gestión debe ser una práctica tendiente a fomentar la existencia de relación íntima entre los objetivos de la institución y las estructuras de organización y funcionamiento; entonces cuando decimos que vamos a gestionar o a negociar una innovación estamos diciendo que debemos hacer un estudio crítico de la vida institucional, con el objetivo de proponer prácticas que tiendan a mejorarla y enriquecerla.

2.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo

Un problema que plantea el concepto de liderazgo en el contexto educativo, está en que aunque tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo en términos generales se define al liderazgo como “la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (Munch; 2010; pág110).

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

Resulta preocupante la gran cantidad de casos en que la persona que dirige una institución educativa no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, no es un líder posibilitador y dinamizador, condiciones imprescindibles para que se originen y se mantengan procesos de mejoramiento en la organización; sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta

el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

2.2.1. Concepto de Liderazgo Educacional

Resulta importantísimo identificar que significa o que es el liderazgo educacional, se lo puede definir como aquellos administradores que son capaces de elevar cada vez la calidad de la educación, aquellos que están pendientes del bienestar de todos sus liderados, porque cuando las personas están bien, pueden aportar de mejor forma en su trabajo.

Según, Lussier y Achua en su libro sobre liderazgo del año 2004, pág. 5, el Liderazgo es el “proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”, de ahí radica la importancia de ejercer un buen liderazgo en los directivos, como uno de los elementos que contribuyen a mejorar la calidad de la educación.

“El liderazgo que demandan las nuevas sociedades, está en contraposición con décadas anteriores donde se lo comparaba con términos como autoritarismo o burocracia; hoy se espera el ejercicio de un liderazgo caracterizado por su visión de futuro y su capacidad de innovación y gestión de cambios; esta nueva forma de entenderlo y concebirlo recibe los calificativos de transformacional y visionario”(Vadillo; 2010). Es entonces tiempo de cambiar las viejas y caducas formas de administrar las instituciones, las estrategias que antes daban resultados positivos, ahora resultan ineficaces, porque son otras las formas de pensar y actuar de las personas, ni siquiera es prudente hacer comparaciones.

Es importante entonces cambiar las estrategias coercitivas de administrar por otras como: la ético moral, la afectiva, la racional y la que algunos autores la denominan reeducativa que consiste en dar al personal razones fundamentales porque lo hace o toma cierta decisión, para ello es imperioso manejar buenos niveles de comunicación con toda la comunidad educativa.

Existe el liderazgo si se quiere negativo y positivo, sin embargo si hablamos de las instituciones, el liderazgo debe ser de excelencia ya que se constituye en la fuerza fundamental que se esconde detrás de toda organización exitosa. Para ello es necesario que el directivo tenga ciertas características imprescindibles para que lleve a la práctica las habilidades que lo constituyen un buen líder, entre éstas se destacan la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores, así como la energía positiva que hará que siempre las cosas que se propone hacer le salgan de la mejor forma.

Los grandes líderes no por su estatura sino por su forma de liderar, necesariamente deben ser buenos comunicadores; serán ellos quienes transmitan la energía positiva y la visión a sus compañeros, estimulando siempre para que venzan las dificultades; por esta razón deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión. Para Cornejo (2002), “La habilidad que se precisa para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo”.

Otro de los aspectos que identifican a un buen líder es el entusiasmo; las personas siguen a un dirigente entusiasta; la energía considerada como el esfuerzo vigoroso del poder, como también la capacidad de actuar o ser activo; el dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia, éstas requieren energía física, intelectual y emocional para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

“La intervención de los líderes educativos deben expresarse en el reconocimiento de los derechos individuales y sociales, por tanto son acciones de la administración, explicitar y hacer públicos estos propósitos, someterlos a análisis y reflexión, exponerlos a discusión y actualización sobre la base de las tareas en curso y los logros alcanzados o no alcanzados”(Pagano; 2008), de ello se desprende el sentido de la

administración educativa que se relaciona con la mejora continua de la calidad de los procesos, objetivo que puede lograrse a través de la interacción con los docentes, favoreciendo condiciones para la apropiación y comprensión de los conocimientos así como también incluyendo a la comunidad en el proceso educativo

Se puede concluir manifestando que gestión y liderazgo son complementarios, mientras que la gestión es básicamente una capacidad y como tal, puede desarrollarse con facilidad; liderazgo tiene mucho más de habilidad siendo por ello de más difícil desarrollo.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Insistimos en que el líder educativo debe poseer una serie de características para desempeñar un buen papel como tal, ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto; podemos hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: pedagógico y transformacional. (tomado del libro, "Liderazgo" de Lussier y Achua, 2004).

2.2.2.1. Liderazgo Pedagógico

A pesar de que la enseñanza y el aprendizaje deben ser el centro de los actos de liderazgo dentro de la institución educativa, lo que lleva a un tipo de dirección cuyo estilo pasa de ser el "administrador" o el "gestor" a ser el "constructor" de la institución, en la práctica no resulta notablemente visible, ya que en su mayoría los directivos se encuentran más ocupados en tareas administrativas que en las del currículo y la formación; en realidad, es poco el tiempo y la energía que dedican a coordinar y controlar el trabajo de los maestros; casi todas las decisiones significativas en materia curricular y de formación son tomadas por los profesores.

Se dice que en muchas de las instituciones educativas del País, no hay o poco existe este tipo de liderazgo pedagógico, prueba de ello es que todavía la enseñanza – aprendizaje no ha evolucionado nos hemos quedado en el

tradicionalismo; es que la responsabilidad no es sólo de los directivos, hace falta también que exista liderazgo pedagógico a nivel del Ministerio, para que sean ellos quienes tomen las iniciativas y la responsabilidad de dar las directrices de cómo se debe trabajar en las aulas, como se debe innovar; por ello a criterio de la investigadora, es importante que la educación debe ser política de estado no de gobierno.

Se ha destacado el papel que un liderazgo pedagógico fuerte, debe cumplir, para dirigir la institución como un proyecto colectivo; esto sin lugar a duda va a determinar que mejore su calidad tanto en los resultados globales del establecimiento, como en la satisfacción del profesorado y los padres de familia.

A decir de Maxwell (2007), “los directores eficaces o de excelencia son también líderes pedagógicos, ponen énfasis en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos, son muy activos, se sienten corresponsables de la enseñanza de los alumnos, y observan regularmente a los docentes, para invitarlos a que mejoren sus prácticas pedagógicas”, son dirigentes que saben utilizar su creatividad y talento para proponer iniciativas de mejoramiento, es decir se puede calificarlos como líderes que aman a la institución amando lo que hacen, no están al frente de la institución sólo por un sueldo o por status social.

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

Entre algunas otras razones, el líder pedagógico debe darse a la tarea de conocer los recursos instruccionales que los profesores necesitan; evaluar y reforzar las estrategias utilizadas por los docentes, y señalar las que sean apropiadas y efectivas; utilizar la información de los resultados de la

evaluación de los estudiantes referente a los problemas de enseñanza para proponer mecanismos de superación; debe demostrar habilidad para usar una variedad de procesos de grupo y destrezas de interacción con los profesores, padres y estudiantes, así como para el trabajo en equipo considerándose un miembro más.

“Una de las barreras para que el director se constituya en un líder pedagógico es la poca preparación para asumir dicha función; llegan a su puesto por razones diferentes a su conocimiento del currículo y la enseñanza” Pagano (2008); además, en los niveles macro políticos ha prevalecido la preocupación por los procesos, la técnica y las finanzas en detrimento del conocimiento de lo que se debería enseñar y que es la parte medular de las instituciones educativas; también se da una falta de conocimiento sobre técnicas de aprendizaje de los estudiantes, al mismo tiempo se desconocen las consecuencias que pueden ocasionar en los alumnos ciertas conductas del profesorado.

Otro aspecto que influye en este sentido es la defensa de la autonomía en el aula, con frecuencia los directores confunden profesionalismo con independencia, y autonomía con aislamiento. Muchas veces, la administración educativa coloca el liderazgo pedagógico como tarea no preferente, y da mayor importancia a la gestión del personal y del centro en general.

2.2.2.2. Liderazgo transformacional

En este tipo de liderazgo encontramos un término comúnmente muy utilizado: reestructuración, que se lo puede concebir como la tendencia de transferir la gestión y administración a las instituciones, por medio de una descentralización de funciones; se otorga una autonomía delegada, lo que propicia que el director incremente sus funciones y responsabilidades.

“La devolución de competencias y autonomía a los centros escolares da lugar a un fortalecimiento de la autoridad y poder del director o, en otra vía, a un liderazgo compartido por el conjunto de maestros” Torres (2007); esto afecta

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

El líder deja de estar en la parte más alta de la pirámide, como en el modelo burocrático, para redefinirse como dinamizador de las relaciones interpersonales del centro y con una función de agente de cambio; esto obliga, a su vez, a considerar la delegación de responsabilidades en otros miembros y la toma de decisiones compartida como objetivos clave en la reestructuración.

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

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

La solución a los múltiples problemas por los que atraviesa la educación, parece ser la construcción de un modelo de liderazgo pedagógico o transformacional, que gire en torno a la invalidación de formas privilegiadas y elitistas de liderazgo, reemplazando por una opción que estimule el diálogo sobre la enseñanza y el aprendizaje.

2.2.3. Importancia del Liderazgo Educativo

En los albores del siglo XXI, en un mundo con cambios tan vertiginosos, donde las tecnologías y el conocimiento avanzan; las sociedades demandan a las instituciones educativas que preparen a las nuevas generaciones para afrontar todos estos retos. Si las sociedades cambian, no son estáticas, están en continuo movimiento, las escuelas que son reflejos de esta sociedad, necesariamente deben cambiar, en este sentido, coincidiendo con algunos autores, las instituciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea, y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros, para que estos aprendan a adaptarse a los cambios; por lo que, el liderazgo de la organización también debe cambiar a medida que ésta se desarrolla y madura.

Una vez generalizada la educación, los esfuerzos deben dirigirse a incrementar su calidad; pero teniendo en cuenta, que se trata de calidad para todos y no como privilegio reservado a unos pocos. En este proceso la mejora es el primer paso hacia la calidad, pero se debe partir de un diagnóstico preciso de la situación que nos ponga en la pista de cuáles son los aspectos que deben potenciarse y los que necesitan ser mejorados.

La calidad hay que abordarla desde una perspectiva multidimensional, entendiéndola como la posibilidad de ofrecer una educación de excelencia donde se atienda simultáneamente al desarrollo de competencias básicas, al desarrollo de la capacidad de pensar, a la formación para la ciudadanía y para la globalización, pero para poder hacerlo, se necesita la voluntad de cambio de toda la comunidad educativa, pues la gestión democrática de los centros así lo exige.

De este modo, la evaluación y autoevaluación de la gestión, se convierte en una actividad indispensable para el funcionamiento de los centros, pues permite identificar los aspectos positivos y negativos de los programas implantados en los centros educativos e identificar los diferentes elementos que

contribuyen al logro de los objetivos educativos, orientando el perfeccionamiento de la práctica.

Ahora bien, aunque el tipo de liderazgo que se defiende en la actualidad es el participativo de todos los miembros; en una organización en que cada profesor pueda ejercer en su ámbito un liderazgo; alguien tiene que asumir el papel de “director de orquesta” y generalmente, en nuestros centros recae sobre la dirección de los centros.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Son muchos los directivos que confunden la función del líder con la función del directivo, se considera al liderazgo de excelencia como sinónimo de administración mientras que administrar significa cumplir, mandar, gobernar, asumir o tomar responsabilidad; dirigir significa influenciar, guiar en una cierta dirección, hacer a través de los demás.

La diferencia es trascendental: los directores eficientes son personas que hacen las cosas bien, y los líderes son personas que hacen lo que está bien; el director es eficiente, el líder es eficaz. Los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes, y habitualmente la mayoría de los líderes efectivos son buenos directivos, el que dirige resuelve problemas, prefiere trabajar con personas, a diferencia del líder que es un permanente gestor, da forma a las ideas, con frecuencia le gusta estar sólo, por tanto en concordancia “no es lo mismo dirigir que liderar, dirigir tiene las connotaciones de autoridad y poder, liderar no lo implica necesariamente”. (Vadillo: 2010: pág20)

Los líderes desean saber el porqué antes que el cómo, y esto ilustra una vez más de las diferencias claves entre líderes y directores, los líderes dirigen los cambios; los directores, la fidelidad a los procedimientos. Los líderes crean confianza y dotan a sus seguidores para que busquen nuevas maneras de hacer las cosas.

Los líderes no gastan su tiempo en los cómo ni en los distintivos engranajes, sino en modelos de acción, en hacer lo que está bien. El directivo opera los recursos físicos de la organización, su capital financiero, materias primas y tecnología; en cambio, el líder opera con los recursos emocionales y espirituales de la organización, con valores, compromisos y aspiraciones.

Un directivo competente puede lograr que los miembros de la institución se ganen la vida, puede lograr trabajo eficaz, puntual, productivo y con un alto nivel de calidad, a diferencia del líder de excelencia hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, mostrándoles cómo contribuye su trabajo a la realización de metas nobles; “es un estímulo emocional en algunas de las fundamentales necesidades humanas, como: la necesidad de ser importante, diferente, útil; parte de una empresa exitosa y objetivamente valiosa y trascendental”(Palomo: 2010: pág. 18). El líder logra el desarrollo permanente de la potencialidad humana, la cual es ilimitada e infinita.

Siempre ha existido la pregunta que si los líderes nacen o se hacen, al respecto manifiesta Miguel Ángel Cornejo (2002: pág. 231) “que el talento de ser líderes existe en seres que han nacido con esa potencialidad, pero también se ha demostrado, en infinidad de ocasiones, que todo ser humano puede desarrollar esa potencialidad a través del conocimiento, del entrenamiento y la disciplina”, por lo que queda claro que existen líderes que nacen y otros que se hacen, pero ¿cómo saber si nuestras instituciones están administradas por verdaderos líderes?.

Existen por lo menos dos clases de líderes, aquellos centrados en las personas, definiéndolos como aquellos que destacan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados, es decir líderes que aceptan y conocen la importancia y la riqueza de las diferencias individuales, y; los líderes centrados en las tareas, definidos como los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que su

principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo; los líderes centrados en las personas son los que mejor éxito tienen, obtienen mejores resultados manifestados tanto en un rendimiento más alto, como también en una mayor satisfacción entre los miembros del grupo.

Se espera que las instituciones estén en manos de verdaderos líderes no únicamente de directivos que muchos únicamente se centran a dar órdenes y nada más, pero por experiencia se podría afirmar que nuestras empresas e instituciones están sobre administradas y subdirigidas; la gente no quiere ser administrada, quiere ser dirigida y, como los médicos incompetentes, los líderes incompetentes pueden enfermar más a la gente y desvitalizarla. A continuación se presenta un cuadro en donde se ilustran algunas de las características del líder en contraste con el directivo.

El directivo	El líder
• Es conservador. • Es una copia. • Mantiene lo establecido. • Se concentra en estructuras y sistemas. • Controla. • Tiene una visión a corto plazo. • Pregunta cómo y dónde. Sus objetivos son las utilidades. • Acepta el status. • Es un buen soldado. • Hace bien las cosas. (Palomo: 2010: pág. 35)	• Es innovador. • Es un original. • Desarrolla nuevos caminos. • Se concentra en las personas. • Inspira confianza. • Tiene una visión a largo plazo. • Pregunta qué y por qué. • Su visión es conceptual. • Desafía lo establecido. Es un desobediente en orden superior. • Hace lo que debe hacer. • Intenta lo imposible. • Es soñador.

Las cualidades que deben prevalecer en los líderes a decir de Munch (2010 pág. 111), son: “visión, autocontrol, sinceridad, justicia, sencillez y humildad, sentido común, optimismo, iniciativa, espíritu de logro, seguridad en sí mismo”, además de estas cualidades que manifiesta la autora, creo que deben ser personas con competencia profesional, con capacidad de escucha para estar atentos a las diferentes expectativas y necesidades de sus liderados con el fin de acometerlas y mantener un buen ambiente de trabajo de manera que los dirigidos se sientan a gusto amen lo que hacen y no se sientan obligados.

Finalmente si por liderazgo se entiende como la habilidad para influir en el comportamiento de los demás para orientarlos hacia la consecución de objetivos, el líder ha de utilizar esta habilidad para comprometer a los demás con los objetivos generando motivación por su consecución, entonces podemos concluir que un directivo debe ser el resultado de un líder más un gestor.

2.4. El currículo del directivo educacional

La gestión curricular institucional es de trascendental importancia, toda vez que especifica procesos de enseñanza y promueve situaciones de aprendizaje continuo en los docentes, ello implica que éstos son integrantes o colaboran directamente con la dirección institucional que realiza el directivo y con el continuo proceso de diseño curricular, mediante el cual la institución construye su identidad.

La definición de los contenidos curriculares es una de las decisiones de mucha significancia que deben tomar las instituciones educativas; es conveniente tener presente que, este tipo de diseño debe hacerse considerando y tomando en cuenta los propósitos generales que persigue la institución; entonces, el desafío que implica la selección y organización de las series didácticas se relaciona con la elaboración de propuestas curriculares que posibiliten solucionar situaciones que se presentan en contextos específicos.

En los establecimientos educativos es común que la tarea de seleccionar y organizar los contenidos sea efectuada por los docentes o grupos de docentes integrados en áreas afines, también es común que el directivo, se dedique únicamente a supervisar los productos finales expresados en las planificaciones; esta mirada del tratamiento de contenidos plantea problemáticas relacionadas con el proceso de planificación y con las distintas etapas de puesta en acción, cuyo objetivo es propiciar la continuidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Pagano (2008), nos manifiesta que “Las problemáticas que involucran la puesta en acción, están atravesadas por la relación entre contenido y su enseñanza, e implican aspectos como el vínculo entre los conocimientos de los alumnos y los socialmente aprobados, la relación entre contenido, actividad y propósito y la redefinición del contenido en contextos de interacción, también están relacionadas con los modos particulares como el docente se relaciona con los contenidos y las formas de distribución de los conocimientos”. De ahí que es importante que todos los docentes y directivos de una institución trabajen como verdaderos equipos, para de esta forma llegar a plantear las mejores decisiones y puestas en práctica del currículo.

La vía de resolución de estas problemáticas encuentra su eje en la construcción del currículo institucional ya que el tratamiento de los contenidos involucra decisiones que ponen en juego mecanismos de selección, inclusión y exclusión de conocimientos, habilidades, valores y prácticas sociales. A decir de Pagano, (2008) “Esos mecanismos de selección están directamente vinculados con la operación de determinaciones históricas, sociopolíticas, pedagógicas y didácticas expresadas en los propósitos que forman parte de la dimensión institucional.”

Esto significa que el currículo institucional es el ámbito en el que se expresan las interacciones y relaciones entre los conocimientos socialmente válidos y los conocimientos escolares; los modos y estilos que la sociedad ha convalidado para su transmisión y las formas en que los mismos circulan. Entonces se debe

aclarar que el currículo institucional está, no sólo, como una explicitación de propósitos y una conjunción de proyectos que enmarcan una amplia gama de contenidos, sino que debe garantizar que los procesos de construcción social de los conocimientos incluyan los que se decide enseñar y el modo en que se lo trasmite.

Las decisiones curriculares implican un proceso de recontextualización de los contenidos, este hecho permite que los establecimientos deban garantizar una visión universal de los conocimientos y, a la vez, concretar sus prácticas con relación al conocimiento local e individual. Esto atribuye el ejercicio permanente de contextualizar y descontextualizar los conocimientos, de ponerlos en su contexto, este proceso involucra la participación de los alumnos.

Para que los alumnos comprendan los conocimientos escolares, es necesario construir secuencias didácticas que les permitan formularse preguntas que, en la búsqueda de respuestas, los ayuden a acercarse a las obtenciones de la ciencia y encontrar sentido a los modos como la misma produce conocimiento.

Lo que requiere este tipo de estrategias es recuperar los distintos pensamientos y cotejarlos, reflexionar sobre ellos y promover experiencias que posibiliten su comprensión. Este es el proceso de recontextualización, que implica incluir en las prácticas docentes las distintas perspectivas del conocimiento e incluir a los alumnos en su construcción.

Es necesario recuperar la idea de que los aprendizajes de los alumnos no sólo remiten a dimensiones técnicas y conceptuales, sino que también suponen construcciones éticas, de identidad y formación de ponderaciones. De tal manera que los alumnos aprendan contenidos disciplinares, pero también que ésta los ayude para que puedan actuar de forma reflexiva y creativa, de modo que sea posible resolver problemas enfrentando y afrontando con sabiduría las diferentes situaciones que se les presenten en la vida cotidiana.

En este contexto, al considerarlos a los conocimientos como una construcción política y social, adquiere verdadera duración, se reafirma la importancia de considerar el currículo institucional como un instrumento en permanente

construcción, posible de ser recontextualizado en los tres ejes que articulan el proceso de gestión curricular institucional.

El ejercicio de la administración impone considerar las prácticas curriculares como habilidades sociales y políticas. Esta consideración implica que ambas prácticas se sitúan en ámbitos especiales; las primeras en el contexto más amplio de la comunidad, de la sociedad, de la provincia y del estado nacional, y las segundas en el contexto institucional de la institución y de la comunidad de origen.

Ambos contextos se distinguen por participar de construcciones simbólicas específicas y constituirse en espacios físicos distintivos; sin embargo, se observa que en las instituciones educativas se sintetizan tanto las prácticas políticas como las sociales y comunitarias, de hecho, un establecimiento puede definirse como el ámbito en el que estas prácticas establecen un sentido convergente y son transmitidas a los alumnos.

La diversidad de pensamiento y de acciones que obedecen a diferentes intereses impone la necesidad de consensuar y hacer públicos, mediante un proceso claro de comunicación, el objeto de evaluación, los criterios utilizados y sus resultados. Situar la evaluación como una práctica democrática supone recuperar la comunicación como un instrumento de transformación, participar activamente en la construcción de los conocimientos e interpretar de un modo ético la información.

La evaluación es concebida como el proceso de análisis y reflexión sobre las prácticas educativas, que adquiere sentido cuando se inserta en el contexto de la gestión curricular institucional, así, la evaluación supone un proceso complejo que orientado a facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de acciones, permite producir transformaciones que impacten en el mejoramiento de los resultados de las prácticas institucionales.

Todo ello implica vincular miradas complejas de la realidad y facilitar la construcción de una verdadera cultura evaluativa, para que ello ocurra, el directivo debe prever y disponer de los espacios que propicien la participación y el compromiso de todos los sujetos involucrados institucionalmente en el proceso de evaluación, a la vez, deberá orientar la evaluación como una práctica cotidiana; desvinculada de un sentido único de valoración terminal, de resultados o de rendimiento para ligarla con el sentido de una práctica que puede aportar y apoyar permanentemente a la planificación e implementación de los distintos procesos, por ello, es preciso “reconocer la práctica de evaluación como una actividad sistemática y delimitada sobre distintos campos de atención: los aprendizajes, el rendimiento de los alumnos, la enseñanza y la institución”. Pagano (2008)

2.5. Algunas Características de Instituciones educativas con Éxito.

El rol del director de instituciones educativas ha cambiado esencialmente, algunos años atrás se concebía al director como un gerente escolar; éste instituía los establecimientos y trabajaba consecuentemente con la disciplina escolar; en las instituciones de hoy, estas destrezas son sólo parte de un conjunto más amplio de experiencias que debe poseer un director para lograr la meta de tener una institución firme.

El director juega un papel fundamental en el logro de un clima organizacional que favorezca el proceso de enseñanza- aprendizaje, así como la integración de los padres en todo lo referente a la educación de los niños y adolescentes, su rol como líder debe contribuir a motivar a la gente de su alrededor a tener un desempeño efectivo dentro de la institución.

Además, los directores deben propiciar el desarrollo de una comunidad de aprendizaje donde se le dé prioridad a la reflexión, al respeto y la comunicación efectiva entre sus diversos componentes; para lograr esto, se necesita crear una relación de compañeros que le permitan desarrollar en su institución una

comunidad de aprendizaje, en la que puedan compartirse ideas que los lleven a lograr mejores resultados.

Los valores que caracterizan a las organizaciones con éxito, le corresponde a los directores líderes, formarlos, modelarlos, practicarlos, potenciarlos y reorientarlos. A continuación se exponen algunos de estos valores que son ejemplarizantes: (tomado del libro *Ética para directivos* de Ulrich Hemel del año 2007)

1. Excelencia.-El éxito duradero surge de insistir en esquemas elevados en el ejercicio de la organización, es tener un compromiso indestructible con la excelencia.
2. Innovación y mejoramiento continuo.- consiste en reconocer que siempre hay un espacio para mejorar, por lo que se debe estar predispuesto a este perfeccionamiento. Es también interiorizar que la innovación y el mejoramiento son maneras nuevas de administrar y que el desequilibrio es la constante en la renovación, por lo que se debe buscar el balance entre la resistencia al cambio y la adaptación de nuevas ideas.
3. Trabajo en equipos colaborativos.- Las organizaciones que desarrollan y comparten su visión, cuentan con individuos que colaboran continuamente para aportar hacia el logro de su propósito común, por lo que es necesario que en las instituciones se maneje muy bien la comunicación.
4. Respeto.- Se habla de respeto cuando se reconoce la importancia que tiene cada individuo, a la vez que se acepta y canaliza sus diferencias, teniendo presente que los seres humanos somos únicos e irrepetibles, y que en la diversidad existe la riqueza. Es también aceptar la discrepancia positiva y respeto a la divergencia en la búsqueda de la transformación hacia el éxito.
5. Integridad.-Es modelar y ser coherente entre lo que se dice y se hace es decir, poner en práctica lo que se predica.

6. Alegría.- La alegría es la celebración del éxito, es el orgullo sano de pertenecer a la institución, al equipo de trabajo, de estar a gusto, de amar lo que se hace, y el celebrar los triunfos.

2.6. Los valores y la educación

Antes de hablar de los valores y la educación, es necesario conceptualizar el término valor y decimos que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, son aquellas manifestaciones que hacen que día a día el hombre se vaya perfeccionando y que permiten vivir la vida en armonía, los valores permiten buscar el bien personal, familiar y comunitario.

Los valores se descubren, se perciben, se apetecen y se asimilan, en la medida en la que el sujeto los reconoce, los acepta, se deja atraer y se compromete vitalmente con ellos. Para los padres de familia y maestros, los valores vienen a representar un tema ineludible, hoy en día mucho se habla que la vivencia de los valores se está perdiendo y por tanto que se debe educar en la formación de valores, para ello es necesario que los conozcamos bien y lo que es más, dar testimonio de vida, se dice que las palabras mueven pero el ejemplo arrastra; la educación en valores es tarea y compromiso de toda la vida, nunca podemos decir que estamos viviendo a plenitud un valor siempre estamos aspirando a llegar a más, esto porque somos perfectibles y estamos proclives a fallar.

Al hablar de valores y educación manifestamos que estos se los empieza a cultivar desde la familia porque es la primera escuela de educación que se recibe, luego en la escuela se consolida y se complementan muchos valores que se recibe en la familia, sin embargo a la familia y escuela se unen otros ámbitos e instituciones educativas como clubes sociales y deportivos, los templos, el vecindario, los ambientes virtuales que cada vez tiene mayor fuerza, en fin el entorno favorece o desfavorece para la educación.

Pues se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano; es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, lo que le corresponde a los educadores es de incluir como eje transversal dentro del currículo la formación en valores, es decir se debe ir relacionando todos los contenidos con los valores, para encontrar un sentido positivo del aprendizaje, para ello es necesario como decía anteriormente el ejemplo que tienen que dar los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo aunque imperfecto de los valores en los que se desea formar.

Otra de las situaciones es la convicción como propósito que se desea lograr, nunca se deben imponer, también es importante la formación de la voluntad porque el perfeccionamiento humano finalmente es decisión personal; de ahí que muchas veces vemos hombres y mujeres que han recibido una buena formación tanto en el hogar como en las instituciones educativas sin embargo son personas que no viven los valores y viceversa existen personas que no han recibido buena formación, sin embargo son personas ejemplares.

En la educación la clave fundamental para la formación es la comunicación que debe existir entre toda la comunidad educativa, porque los seres Humanos somos seres de comunicación mucho más un educador debe sentir la alegría del encuentro con el otro (alumnos) para ir creciendo juntos en el discurso y el aprendizaje. Cuando hablamos de comunicación decimos que es ejercer la calidad de Seres Humanos, cuando estamos frente a alguien compartiendo experiencias, intercambiando aprendizajes, etc., estamos poniendo en evidencia nuestra calidad de Seres Humanos.

A decir de Munch (2010: pág. 30) “todas las organizaciones deben poseer un código de ética y una filosofía organizacional que oriente todas sus acciones”. Si en las instituciones mucho más en las educativas no existe una filosofía y un código de ética diríamos que se trabaja a la deriva cada miembro hará lo que buenamente puede y quiere hacerlo, la institución sería un fracaso porque no tiene un norte o unas directrices claras hacia donde se dirige, tampoco conocerá cual es su misión y visión ni tendrá objetivos claros, sin embargo por

experiencia personal son pocas las instituciones que tienen estas normas de vida y que nuestra forma de pensar es uno de los nudos críticos de la calidad de la educación que tenemos en los actuales momentos.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La presente investigación se desarrolló en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana, es una institución que pertenece al Sistema Nacional de Educación a Distancia (SINEDE), por su gran cobertura posee los dos regímenes, distribuidos en 30 Extensiones, 23 de costa y 7 de sierra; 230 tutores, 81 de sierra y 149 de costa, éstos son los ejecutores del proceso académico; 4249 estudiantes, de los cuales 2658 son de régimen costa y 1591 de régimen sierra. Cuenta así mismo con la planta central que es donde se generan las políticas tanto administrativas como académicas que deben ser ejecutadas en cada una de las Extensiones.

La planta central está conformada por; rector, vicerrector, inspector general, 12 docentes, pero que por designación interna y del SINEDE, tienen la nominación de Coordinadores Zonales, que son los encargados de monitorear y hacer el seguimiento a las Extensiones; 7 administrativos y el conserje.

Por tratarse de una población muy extensa y dispersa, para el acopio de la información empírica necesaria y para el análisis de resultados, se escogió el régimen costa, que cubren una población de 149 tutores y 2658 alumnos. Se empleó la técnica de muestreo por aleación, de la siguiente manera; se encuestó a los presidentes y vicepresidentes del consejo estudiantil de cada Extensión de costa, dando un total de 46 alumnos; 23 tutores que son los coordinadores de las Extensiones de costa, así mismo se encuestó a las autoridades, rector, vicerrector, inspector general, 12 Coordinadores Zonales; por ser la modalidad de estudios a distancia no se encuestó a padres de familia porque la mayoría de los alumnos, son padres de familia; en su reemplazo se elaboró la encuesta para los coordinadores zonales. A continuación exponemos los cuadros resúmenes.

Es necesario manifestar que la muestra de estudiantes no es tan representativa pero la dispersión de la misma es la que obliga a la investigadora a trabajar de esta manera, las extensiones funcionan en toda la geografía provincial y únicamente los días sábados y esporádicamente los domingos.

Tabla 1

Población de Personal Directivo de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”.

PERSONAL DIRECTIVO	SEXO	%	EDAD
RECTOR	Femenino	33,3	50 años
VICERRECTOR	Femenino	33,3	45 años
INSPECTOR GENERAL	Masculino	33,3	46 años
TOTAL	3	100	

FUENTE: Jefe de Talento Humano de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”

RESPONSABLE: La investigadora

El rango de edad del personal directivo es de 45 a 50 años de edad, de los cuales 66,6 % son mujeres y el 33,3% varones, por lo que se puede colegir que la institución está administrada por personal joven.

Tabla 2

Personal de tutores de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana.

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

Más de 50 años	8	10%	4	3%	12	5
TOTAL	78	99%	152	99%	230	99

FUENTE: Jefe de Talento Humano de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja
"Hno. Ángel Pastrana"

RESPONSABLE: La investigadora

Como se puede observar en la tabla 5, el rango de edad de la mayoría del personal de tutores fluctúa entre los 26 y 30 años de edad, que equivale al 25%, de los cuales la mayoría son de sexo femenino; además entre los 46 y 50 años que es el rango de mayor edad que se tiene, existen un porcentaje mínimo, equivalente al 5% del total; esto nos conduce a decir, que la institución tiene personal relativamente joven en el ejercicio de la docencia, aspecto muy importante porque si se trabaja con jóvenes es necesario que los docentes también sean jóvenes, para de esta manera trabajar con mayor empatía.

Tabla 2.1

Muestra de tutores de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja
"Hno. Ángel Pastrana.

EDAD	SEXO				TOTAL	%
	MASCULINO	%	FEMENINO	%		
26 a 30 años	0	0	1	6,7	1	4,3
31 a 35 años	1	12,5	1	6,7	2	8,7
36 a 40 años	1	12,5	2	13,3	3	13,0
41 a 45 años	5	62,5	09	60	14	60,9
46 a 50 años	1	12,5	2	13,3	3	13,0
TOTAL	08	100	15	100	23	100

FUENTE: Jefe de Talento Humano de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja
 “Hno. Ángel Pastrana”
 RESPONSABLE: La investigadora

En la tabla 5.1, podemos observar la muestra de tutores de régimen costa con los cuales se trabajará en la investigación, y que corresponden al coordinador o coordinadora de las 23 Extensiones, el rango de edad de la mayoría, fluctúa entre los 41 y 45 años de edad, que equivale al 60,9%, de los cuales la mayoría son de sexo femenino; además entre los 46 y 50 años que es el rango de mayor edad que se tiene, existen un porcentaje mínimo, equivalente al 13% del total de la muestra; esto nos conlleva a inferir que la coordinación de las Extensiones que pertenecen a la Unidad Educativa a Distancia de Loja está en manos de personas con una edad ideal para administrar una organización y con un cúmulo de experiencia que ayudará a dar un mejor servicio.

Tabla 3

Personal de Coordinación Zonal de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana.

EDAD	SEXO				TOTAL	%
	MASCULINO	%	FEMENINO	%		
36 a 40 años	0	0	1	12,5	1	8,3
41 a 45 años	0	0	4	50	4	33,3
46 a 50 años	0	0	0	0	0	0
51 a 55 años	3	75	2	25	5	41,7
56 a 60 años	1	25	1	12,5	2	16,7
TOTAL	4	100	8	100	12	100

FUENTE: Jefe de Talento Humano de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja
"Hno. Ángel Pastrana"

RESPONSABLE: La investigadora

De la tabla 3, se desprende que la edad promedio de la mayoría de los coordinadores zonales que trabajan en la institución fluctúa entre 41 y 45 años de edad, aspecto que viene a constituir una fortaleza, porque este es el equipo técnico-académico encargado de proponer proyectos de innovación pedagógica y realizar el respectivo seguimiento y evaluación.

Tabla 4

Personal administrativo y de servicio de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana.

EDAD	SEXO				TOTAL	%
	MASCULINO	%	FEMENINO	%		
36 a 40 años	1	100	4	66,7	5	71,4
41 a 45 años	0	0	2	33,3	2	28,6
TOTAL	1	100	6	100	7	100

FUENTE: Jefe de Talento Humano de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja
"Hno. Ángel Pastrana"

RESPONSABLE: La investigadora

De las tablas 1,2,3 y 4 podemos observar que la mayoría de funcionarios de la Unidad Educativa a Distancia de Loja, son mujeres, tanto a nivel de directivos, como de coordinadores zonales, docentes y personal administrativo; estos datos se enmarcan en la realidad nacional en la que el 90% de profesores son mujeres.

En lo que se refiere a la edad se puede deducir que no existen funcionarios mayores adultos, lo que no sucede en otras instituciones educativas, en donde suele ser lo contrario; en tal virtud, la institución goza de un personal relativamente joven que da mucha apertura a los cambios e innovaciones, haciéndose posible la implementación de proyectos, especialmente curriculares.

Esta puede ser considerada como una fortaleza, debido a que se considera que el clima laboral es favorable, porque sin duda existirán muy pocos desacuerdos y mucha facilidad para la conformación de grupos o equipos de trabajo.

Tabla 5

Alumnos de régimen costa de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana.

EDAD	SEXO				Curso y especialidad	TOTAL	%
	Masculino (%)		Femenino (%)				
18 a 25 años	219	18,2	321	22	1ero. Social.	540	20,3
25 a 35 años	263	21,9	301	20,6	2do. Social.	564	21,2
35 a 40 años	206	17,1	264	18,1	3ero. Social.	470	17,7
30 años	195	16,2	216	14,8	1ero. Manual	411	15,5
35 años	146	12,1	155	10,6	2do. Manual	301	11,3
36 años	108	8,9	120	8,2	3ero. Manual.	228	8,6
24 años	24	2	31	2,1	1ero. Agrop	55	2
28 años	23	2	14	1	2do. Agrop.	37	1,3
32 años	16	1,3	7	0,5	3ero. Agrop.	23	0,9

17 y 18 años	0	0	20	1,4	Décimo	20	0,8
16 y 17 años	0	0	5	0,3	Noveno	5	0,2
15 y 16 años	0	0	4	0,3	Octavo	4	0,2
TOTAL	1200	99,7	1458	99,9		2658	100

FUENTE: Secretaría de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"

RESPONSABLE: La investigadora

De la tabla 5 se desprende el análisis de que en los estudiantes no es tan significativa la diferencia entre el porcentaje de mujeres y hombres. Además la mayoría de los alumnos, oscila entre las edades de 32 y 40 años, demostrándose claramente que son personas que por diversas circunstancias han dejado de estudiar y no pueden reinserirse en la educación presencial, han visto en la educación a distancia una alternativa válida para incluirse en el camino del conocimiento.

Tabla 5.1

Muestra de alumnos de régimen costa de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana.

EDAD	SEXO				Curso y/o especialidad
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	
20 a 24años	12	44,8	9	36	Décimo y noveno año
25 a 29 años	6	24,1	7	36	Noveno y octavo año
30 a 34 años	4	13,8	3	16	Primero y tercero social.
Más de 34 años	3	17,2	2	12	Tercero y segundo social.
TOTAL	25	99,9	21	100	

FUENTE: Secretaría de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"

RESPONSABLE: La investigadora

La tabla 51, nos indica que el mayor porcentaje de los representantes estudiantiles de las Extensiones está entre las edades de 20 a 24 años, edades muy apropiadas e ideales, para trabajar con optimismo buscando el bienestar común de toda la Extensión.

3.2 Materiales e instrumentos

Para el acopio de la información se hizo uso de los siguientes instrumentos técnicos: la **encuesta** definida según el Diccionario de la Real Academia Española como el “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho”, por lo que se la dirigió a los directivos (rector, vicerrector, inspector general), tutores, coordinadores zonales y alumnos, como se lo manifestó anteriormente no se hizo a padres de familia porque en educación a distancia hay muchos alumnos que son padres de familia y se representan como tal; la **entrevista**, para directivos, con un cuestionario de preguntas que fueron elaboradas en función del tema y de los objetivos que se desea lograr, las mismas que permitieron recoger la información para el análisis empírico y que potenciaron la investigación de campo ya que, no existe conocimiento válido que no se origine y no se compruebe en la acción.

3.3 Método y procedimiento

Antes de indicar los métodos que se utilizó para la investigación, es necesario manifestar que este trabajo es de enfoque mixto, cuyo método principal es el descriptivo; en esta óptica es trascendental precisar que conjugamos los paradigmas cuantitativo y cualitativo; cualitativo porque permitió conocer el problema desde diferentes contextos y en base a los resultados obtenidos se planteó alternativas pedagógicas, que al ser acogidos por la institución, sin duda ayudará a mejorar la capacidad de gestión y liderazgo, y cuantitativa porque los procedimientos son establecidos antes de que comience el estudio y el razonamiento lógico es fundamentalmente deductivo.

Los métodos de investigación que se aplicó son: el descriptivo, heurístico, analítico y sintético, mismos que permitieron explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, de tal manera, que hizo posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilitó acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema estudiado.

En el proceso de investigación se requirió también del método analítico-sintético, pues facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo utilizado permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación. El método estadístico, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

El método hermenéutico, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

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

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores. Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

El cuestionario, se utilizó para la recuperación de la información de campo. Sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

4 DIAGNÓSTICO

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

A continuación se hace un análisis de algunos instrumentos de la institución educativa que son parte de su organización.

4.1.1. El manual de organización

La institución con sus características peculiares al momento no cuenta con un manual de organización, lo que está en vigencia es el manual de funciones de cada departamento que conforma el establecimiento, está organizada como cualquier otra institución educativa, este manual de funciones es elaborado por las autoridades de la institución y aprobado por el Consejo Directivo, en el constan todas las obligaciones que tienen que cumplir cada departamento, es conveniente manifestar que este manual de funciones se desprende del reglamento general del SINEDE, que está aprobado por el Ministerio de Educación y que no se aparta de la Ley General de Educación.

Con los cambios que se están dando en la Ley General de Educación, estos manuales de funciones sufrirán ciertas innovaciones.

4.1.2. El código de Ética

El código de Ética que está hasta el momento en vigencia en la institución fue propuesto por el Sistema para ser cumplido en las 22 provincias que tiene su línea de acción. Este código al ser hasta cierto punto impuesto no se adecua a la realidad que se vive en nuestra ciudad y a los valores y a la forma como la institución propone que sean vivenciados. Este código contiene una serie de definiciones de los valores humanos, de ninguna manera se dice como se debe aplicarlo, se debería proponer la manera como se debe vivir esos

valores. A futuro la institución piensa proponer su propio código que realmente sea práctico y funcional.

4.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”, está dentro del componente de gestión del PTI (proyecto teleducativo institucional); surge luego del análisis del FODA, en donde es necesario consolidar aún más las fortalezas existentes, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y en lo posible eliminar las amenazas.

En este plan se proponen todos los proyectos para ser ejecutados en un período de cinco años (2009-2013), en el transcurso de la ejecución del mismo es obligación de la máxima autoridad ir evaluando, para al final del período reorientar lo que sea necesario hacerlo.

4.1.4. El plan operativo anual (POA)

Al igual que el plan estratégico, el POA es parte del componente de gestión del PTI, de la Unidad Educativa a Distancia de Loja, Hno. Ángel Pastrana, en este plan es en donde se detallan cada una de las estrategias, actividades, objetivos, resultados, costos, recursos, responsables, cronograma y evaluación para la ejecución de cada uno de los proyectos.

4.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Por tratarse de un establecimiento de educación a distancia al proyecto educativo se le ha denominado PTI (proyecto teleducativo institucional), el PEI, consta de tres componentes; Identidad y diagnóstico, Gestión y Curricular, este está estructurado para 5 años (2009-2013), sin embargo por los cambios que se están dando en la ley de educación, este plan se deberá reestructurar en el 2011. Está planteado de acuerdo a los lineamientos de los colegios regulares

4.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Como es obligación de que todas las instituciones educativas cuenten con un reglamento interno para viabilizar y ejecutar de mejor forma la ley orgánica de educación, nuestra institución aún más por ser una institución con sus propias peculiaridades que por la modalidad de estudios la hace diferente a las demás, cuenta con un reglamento interno que sin apartarse de la ley orgánica de educación intercultural bilingüe (LOEI) y su reglamento, regula y norma el accionar y funcionamiento institucional, con artículos que no están contempladas en esta ley; este reglamento está aprobado por el Consejo Directivo, a futuro deberá reestructurarse en base al nuevo reglamento, que está por emitirse desde el Ministerio de Educación .

4.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

La institución legalmente establecida y creada por el Ministerio de Educación y Cultura para ejecutar los procesos educativos dentro de la ciudad y provincia. Por su nivel de cobertura y por la calidad del servicio educativo que ofrece, es una de las más importantes de nuestro medio.

Está estructurada con una planta central que desarrolla sus actividades desde la ciudad de Loja, en cuya administración concéntrica se encuentran las autoridades, el personal administrativo, de servicios y el personal técnico académico; es aquí donde se generan las políticas administrativas y académicas, las mismas que deben ponerse en vigencia y ejecución en cada una de las extensiones de su jurisdicción.

Las Extensiones están conformadas por los tutores, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general; realizan las actividades bajo la dirección de un coordinador de Extensión, un inspector y los tutores, los mismos que respaldan su accionar con el apoyo de las autoridades de la administración central, la colaboración de la junta de tutores, comité de padres de familia y el comité estudiantil.

4.2.1. Misión y Visión (tomado del PTI de la Unidad Educativa a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”)

4.2.1.1. Misión

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

4.2.1.2. Visión

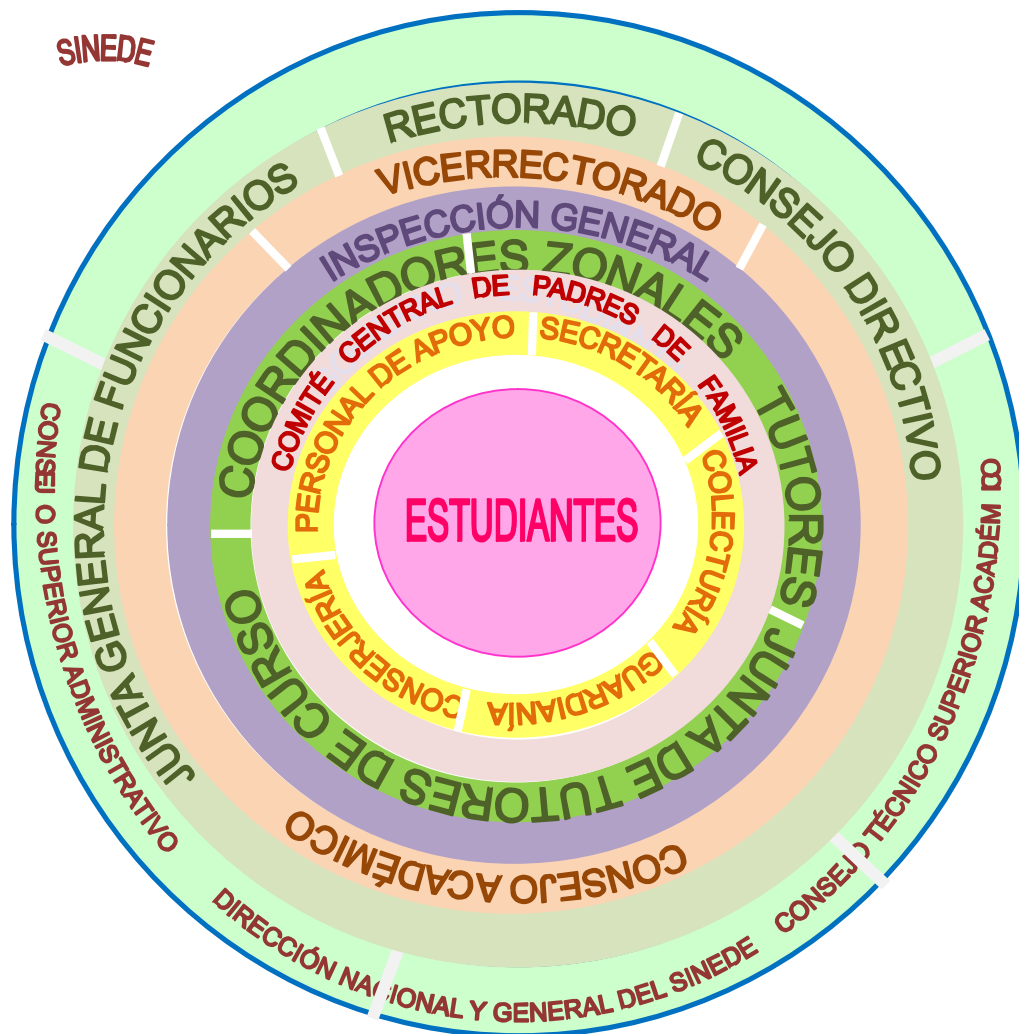
Constituirse en una institución inteligente, de calidad y excelencia, de alto nivel competitivo, que ofrezca un servicio teleducativo acorde con las necesidades de Loja y del país, y en función de los signos de los tiempos contemporáneos; formando integralmente al ser humano a través de un paradigma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

Tanto la misión como la visión constituyen los dos pilares fundamentales en los que se sustenta la institución, puesto que la primera nos permite saber quiénes son, que hacen, como lo hacen, etc. (presente), y la segunda nos da la pauta hacia donde van o se dirigen, (visión de futuro), la misión por su parte está orientada al logro de los objetivos de la institución y la visión está proyectada a formar el perfil del estudiante que se propone obtener.

Como es una institución con identidad católica, tanto la misión como la visión, están orientadas a formar integralmente al alumno, es decir no solo la inteligencia sino también el espíritu, poniendo mayor énfasis en la formación de valores.

4.2.2. El organigrama

Decimos que en la institución, existe una administración concéntrica porque todas las actividades que se desarrollan, así como también las decisiones tomadas son en función de los alumnos, es decir siempre se lo hace buscando elevar la calidad de la educación que se les entrega, ellos son la razón de la institución, además especialmente las políticas académicas surgen de propuestas y consensos de los mandos medios, no siempre lo hacen las autoridades.



Fuente, tomado del PTI de la Unidad Educativa a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana".

4.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Como se manifestó anteriormente la institución cuenta con un manual de funciones por departamentos que se podría decir es permanente, el mismo que es elaborado sin apartarse de los lineamientos de la Ley de Educación por el rector y aprobado en Consejo Directivo, es importante mencionar que cuando hay la necesidad de trabajar en grupos de trabajo también se elaboran funciones transitorias.

Así mismo es importante que solo en la extensión piloto existen áreas, esto porque se cuenta con alrededor de 45 maestros; en las demás extensiones y en la planta central no existen, esto por haber poco personal que conforman las extensiones y el equipo técnico de la institución. En todas las extensiones lo que existe es la junta de tutores que es la encargada de proponer sugerencias para operativizar de mejor forma el trabajo académico; en la planta central se cuenta con los siguientes departamentos y comisiones: Departamento de Coordinación Zonal, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, Departamento de Pastoral, Comisión Técnico académica, Comisión de Disciplina, Comisión de Asuntos Sociales.

4.3. El clima escolar y convivencia con valores

4.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

Considerando que la educación debe ser integral, es decir formar no sólo la mente sino también el espíritu y la voluntad, así como también siendo la institución de carácter fiscomisional, posee dentro de su currículo, el área de Formación Humana, en donde se proponen contenidos que tienen que ver el conocimiento del ideal de sus patronos: Mons. Leónidas Proaño como patrono a nivel de Sistema y el Hno. Ángel Pastrana como patrono institucional, esto con la finalidad de tenerlos como prototipos de vida, dignos de seguir sus huellas; así mismo se proponen contenidos que tienen que ver con la formación humano-cristiano, por ende en la práctica de valores, tomando como ejemplo al divino maestro.

4.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La institución con la finalidad de fomentar la vivencia de valores en toda la comunidad educativa, tiene organizado el departamento de pastoral el mismo que es encargado de proponer proyectos pastorales, con temas que tienen que ver con la formación humano-cristiano, así como también en valores; para trabajar en todas las extensiones, y principalmente en la planta central; por su parte las autoridades suministran todo el apoyo necesario para que estos propósitos se cumplan bajo los lineamientos y políticas institucionales.

La institución dentro de su estructura interna tiene organizado el Consejo Académico, el mismo que lo conforman todos los Coordinadores Zonales y presidido por la vicerrectora, este organismo es el encargado de proponer temáticas relacionadas a la formación en valores humanos y cívicos, así como: educación para la democracia, responsabilidades ciudadanas, etc., que son parte del currículo oculto, y que se trabajan como áreas de estudio. Así mismo se tiene como política todos los días sábados que hay el encuentro con los alumnos, empezar la jornada con la lectura del evangelio que corresponde al domingo y las reflexiones respectivas, apoyándose en la hoja de Luz del Domingo.

En la planta central a través del departamento de pastoral se vive intensamente los tiempos fuertes de la liturgia, participando en novenas, eucaristías, convivencias, etc. Esto ayuda a que se contagien las extensiones de estas experiencias a través de la atención que se les brinda y el servicio a la comunidad.

Al inicio de cada período académico como muestra de responsabilidad hacia los beneficiarios que son los estudiantes, se reúne a todos los tutores para capacitarlos en temáticas innovadoras y que tienen que ver con metodologías para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y valores.

4.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

Todas las administraciones que ha tenido la institución se han caracterizado por ser transparentes, esto es, siempre ha existido rendición de cuentas tanto en lo administrativo, académico como financiero, se levantan informes de todas las actividades y trámites que se hacen dentro y fuera de la institución. Las políticas administrativas que existen en la institución no son unilaterales, sino la mayor parte se las determina a través del Consejo Directivo y Consejo Académico, y estas vienen a ser producto de propuestas y diálogos entre todos los miembros de la institución.

Los recursos económicos han sido distribuidos de acuerdo a las necesidades de la Extensiones, anteriormente cuando se permitía el cobro del aporte de padres de familia por matrícula, existía la subsidiaridad, esto es cuando había alumnos cuyos recursos económicos eran indigentes no se les recaudaba este aporte, se trabajaba con el eslogan “que nadie se quede sin estudiar por falta de recursos económicos”.

Cuando en alguna extensión, sea alumnos o tutores atraviesan alguna calamidad doméstica que amerite ayuda, se sensibiliza a los estudiantes y maestros, para que

sean solidarios y colaboren con algún aporte económico voluntario para entregar a la persona necesitada.

4.3.4. Dimensión comunitaria y valores

Siendo el SINEDE una institución que nació bajo los ideales de Monseñor Leónidas Proaño, pretende llevar el mismo espíritu de su patrono, así como también del Hno. Ángel Pastrana quien fue el pionero y fundador de la institución que hoy la tiene como su patrono, busca ofertar un servicio especialmente por los pobres y para los pobres, esto quiere decir atender a

los lugares más apartados de la geografía provincial, donde no existe la educación presencial, teniendo los siguientes propósitos:

- ✓ Abrir espacios teleducativos en puntos geográficos donde la educación presencial no está ofreciendo ningún tipo de servicio.
- ✓ Ofrecer una alternativa educativa válida y competitiva en todos los lugares donde la población estudiantil así lo requiera y por sobre todo donde la educación presencial no llega.
- ✓ Contribuir a la promoción humana y desarrollo sustentable en todas las comunidades en las que se ofrece el servicio de educación a distancia.
- ✓ Conjuguar la ciencia con los valores humanos, esto es buscar la ciencia con conciencia.

Para ser coherente con estos principios, la institución posee extensiones en lugares donde la educación presencial jamás llegará o será muy difícil que llegue, como son los centros de Rehabilitación tanto de adolescentes como de adultos, también estuvo atendiendo a los monasterios de claustro. Todo esto viene a constituir razones más que suficientes para asegurar que la institución no sólo es teoría sino que se evidencia en la práctica, los valores que se viven.

4.4. Análisis FODA

El término FODA es un acrónimo de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Al hablar de un análisis FODA nos referimos a un modelo de evaluación en el que se trata de diferenciar los aspectos positivos y negativos de una institución educativa; o sea, aquellos que favorecen o limitan el logro de la misión y visión institucional; este análisis es un medio relativamente simple de recoger datos sobre cómo los miembros de la comunidad educativa

perciben lo bueno y lo malo de la institución, y puede ser fuente importante de información para estudios posteriores de planeación estratégica.

4.4.1. Fortalezas y debilidades

Los elementos internos propios de una institución educativa se evalúan en base a las fortalezas y debilidades, las mismas que se evidencian cuando la institución es vista hacia su interior. Las fortalezas son aquellos factores positivos que le hace diferente a otras instituciones y permite brindar un mejor servicio a la comunidad, entre las principales que se ha encontrado en el transcurso de la investigación se detallan a continuación:

- ✓ Existe armonía, ambiente cordial y buenas relaciones interpersonales en el trabajo.
- ✓ Existe predisposición para el trabajo, incluso fuera del horario establecido por la institución.
- ✓ Creatividad para presentar propuestas encaminadas a mejorar la calidad del proceso teleeducativo.
- ✓ Reuniones permanentes del Consejo Académico, con la finalidad de conocer, planificar y aplicar las actividades académicas en las extensiones.
- ✓ Se prioriza los valores, en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Gestión administrativa y académica abierta, democrática y consensuada hasta donde es posible.

Las debilidades son todos los factores negativos que viene a representar un obstáculo o un problema y que dificulta significativamente para que una institución cumpla su misión; a continuación se puntualizan las principales:

- ✓ Falta mayor comprometimiento en los equipos didácticos para formular propuestas al equipo directivo.

- ✓ Falta asumir el verdadero rol de alumnos a distancia.
- ✓ Hay carencia de valores mínimos obligatorios para asumir el rol de alumnos a distancia, especialmente en los que ingresan a octavo año.
- ✓ Existen muchas carencias en conocimientos en los alumnos que ingresan al octavo año de Educación Básica.
- ✓ Imposibilidad de capacitar al personal de tutoría en temas de liderazgo, con la frecuencia que la Unidad se propone.
- ✓ Existe poco compromiso en los docentes para innovar y variar los métodos de enseñanza-aprendizaje.

4.4.2. Oportunidades y amenazas

Los elementos externos del entorno de la institución educativa se evalúan en base al señalamiento de las oportunidades y amenazas del contexto. Las oportunidades son todos los factores positivos de los entornos social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo de la institución para cumplir con su misión educativa; las principales tenemos:

- ✓ Respaldo permanente de las autoridades de la institución.
- ✓ Respaldo permanente de la CONFEDUC, la FEDEC y la Diócesis al desarrollo de la Institución.
- ✓ Apoyo administrativo y académico por parte del Sistema Nacional de Educación a Distancia (SINEDE), a través de eventos de planificación y capacitación.
- ✓ Gran demanda de matrícula por la credibilidad que tiene la institución ante la ciudadanía.

Las amenazas vienen a constituir todos los factores negativos del entorno, que impide el normal desarrollo de una institución y la impartición de servicio de calidad; a continuación se anota las más importantes:

- ✓ Dificultad de adaptabilidad al sistema en especial en los alumnos que ingresan a octavo año.
- ✓ Alto porcentaje de deserción estudiantil.
- ✓ Emisión apresurada de juicios de valor negativos respecto de la seriedad, calidad y credibilidad de nuestro servicio teleeducativo.
- ✓ Alumnos que ingresan al sistema que provienen de escuelas unidocentes, con muchas falencias en la lecto-escritura y cálculos matemáticos

4.5. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existe armonía, ambiente cordial y buenas relaciones interpersonales en el trabajo.	Falta mayor comprometimiento en los equipos didácticos para formular propuestas al equipo directivo.
Existe predisposición para el trabajo, incluso fuera del horario establecido por la institución.	Falta asumir el verdadero rol de alumnos a distancia.
En la institución se trabaja equitativamente y en equipo	Hay carencia de valores mínimos obligatorios para asumir el rol de alumnos a distancia, especialmente en los que ingresan a octavo año.
Se resuelven los problemas en ambientes de respeto y en un clima de convivencia y fraternidad.	Existe poca participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución

Creatividad para presentar propuestas encaminadas a mejorar la calidad del proceso teleeducativo	Existen muchas carencias en conocimientos en los alumnos que ingresan al octavo año de Educación Básica.
Colaboración desinteresada con el departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, especialmente para detectar problemas de aprendizaje.	Falta promover mayores oportunidades para que los estudiantes pongan en práctica los valores que se les inculca, en el contexto de realidades que ameritan su presencia solidaria.
Se brinda a los estudiantes ambientes de aprendizaje agradable, armónico, seguro y confiable.	Falta promover la investigación
Reuniones permanentes del Consejo Académico, con la finalidad de conocer, planificar y aplicar las actividades académicas en las extensiones.	Aún tenemos porcentajes de facilismo y mediocridad.
Se prioriza los valores, en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Dificultad para organizar extensiones con personal idóneo, en lugares demasiado lejanos, donde se carece de profesionales competentes.
Idoneidad profesional, responsabilidad y gran perfil humano del personal de la planta central.	Falta promover actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes en los ámbitos deportivo.
Gestión administrativa y académica abierta, democrática y consensuada hasta donde es posible.	Imposibilidad de capacitar al personal de tutoría en temas de liderazgo, con la frecuencia que la Unidad se propone
Políticas administrativas, académicas, sociales y de formación cristiana debidamente sustentadas, planificadas y	Todavía existe resistencia en los padres de familia, cuando se intenta innovar la metodología de enseñanza-

evaluadas.	aprendizaje.
Sensibilidad y solidaridad con los alumnos más necesitados de apoyo institucional.	Faltan mayores espacios de socialización y comunicación para conocer los problemas de los estudiantes.
Paradigmas administrativos y académicos que sistematizan el proceso teleducativo.	Existe poco compromiso en los docentes para innovar y variar los métodos de enseñanza-aprendizaje
Atención a todas las personas desde la calidez afectiva.	No se ha logrado en su totalidad dar testimonio de vida, es decir enseñar con el ejemplo.
Celebración de convenios interinstitucionales con la Dirección de Educación y las Instituciones Educativas que facilitan la infraestructura.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Respaldo permanente de las autoridades de la institución	Dificultad de adaptabilidad al sistema en especial en los alumnos que ingresan a octavo año.
Innovación y mejoramiento de la calidad de la educación a distancia	Altos porcentajes de deserción estudiantil
Equipamiento con un módulo de 10 computadoras cada uno, suministrados por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, con financiamiento del gobierno de España.	Emisión apresurada de juicios de valor negativos respecto de la seriedad, calidad y credibilidad de nuestro servicio teleducativo.
Respaldo permanente de la CONFEDUC, la FEDEC y la Diócesis al desarrollo de la Institución.	Alumnos que ingresan al sistema que provienen de escuelas unidocentes, con muchas falencias en la lecto-escritura y cálculos matemáticos
Apoyo administrativo y académico por parte del SINEDE, a través de eventos de planificación y capacitación	Amenazas de otras instituciones educativas que ofertan bachilleratos en tiempos no establecidos por la Ley de

	Educación.
Gran demanda de matrícula por la credibilidad que tiene la institución ante la ciudadanía.	Aislamiento y ruptura de la comunicación
	Poco apoyo de las instituciones educativas donde funcionan las extensiones , pese a que existe convenios interinstitucionales

5. RESULTADOS

Como los instrumentos de investigación, dada su naturaleza, fueron aplicados a tres grupos diferentes, esto es directivos (rector, vicerrector, e inspector general), tutores, coordinadores zonales y estudiantes (presidentes y vicepresidentes del Consejo estudiantil); en cuyos reactivos se plantearon algunas alternativas, para ser contestadas, en otros, es la población la que se pronuncia; es por ello que en algunas preguntas varían las frecuencia y porcentajes, ya que su pronunciamiento está dado entre dos o más alternativas. A continuación analizaremos cada una de estas encuestas.

5.1. De la encuesta a Directivos

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA “HNO. ÁNGEL PASTRANA”

Tabla 6

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

FUENTE: Información proporcionada por los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”

RESPONSABLE: La investigadora

Los encuestados a esta interrogante, respondieron de diversas formas, así por el literal c, se pronunciaron el 100% que es el total, manifestando que la forma de organización de los equipos de trabajo en la institución es por grupos de trabajo; por el literal d, declaran así mismo la totalidad de los encuestados que es el 100% que la forma de organización es a través de trabajos individuales.

Se puede analizar también mencionando que los directivos entrevistados consideran que la forma de organización de los equipos de trabajo se lo hace a través de grupos de trabajo, como también individualmente, aspecto muy importante, porque se puede deducir que se toma en cuenta para la organización de las diferentes actividades, las aptitudes y diferencias individuales de cada miembro de la institución.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA INSTITUCIÓN.

Tabla 7

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

FUENTE: Información proporcionada por los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"
RESPONSABLE: La investigadora

Los informantes a esta interrogante manifiestan el 100% que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización lo hacen tomando en consideración los resultados obtenidos en la institución.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Tabla 8

Las tareas constan en un manual	f	%
a. Sí	2	66,7
b. No	1	33.3
TOTAL	3	100

FUENTE: Información proporcionada por los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"
RESPONSABLE: La investigadora

Como podemos apreciar, en los resultados obtenidos, las tareas de los miembros de la institución no se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, por ello, los informantes responden en su mayoría el 66,67%, positivamente.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Tabla 9

Está liderado por	f	%
a. Rector	2	66,7
b. Consejo Directivo	1	33,3
TOTAL		

FUENTE: Información proporcionada por los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"
RESPONSABLE: La investigadora

La información proporcionada por los directivos a esta interrogante, a través del 100% de los encuestados demuestra que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Tabla 10

Se delega la toma de decisiones	f	%
a. Sí	2	66,7
b. No	1	33,3
TOTAL	3	100

FUENTE: Información proporcionada por los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"
RESPONSABLE: La investigadora

Los directivos a esta interrogante manifiestan el 66,6% que si delegan la toma de decisiones a sus colaboradores, cuando tienen que resolver conflictos y promover soluciones pertinentes, por lo que se puede evidenciar que existe liderazgo en los directivos.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA “HNO. ÁNGEL PASTRANA” PROMUEVE.

Tabla 11

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	100				
b.	El desarrollo profesional de los docentes	3	100				
c.	La capacitación continua de los docentes	3	100				
d.	Trabajo en equipo	3	100				
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	3	100				
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	3	100		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	100				

FUENTE: Información proporcionada por los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”

RESPONSABLE: La investigadora

En lo que tiene que ver con la administración y liderazgo de la institución los informantes respondieron el 100% ; por los literales a, b,c,d.e y g intuyendo que en la institución se promueve siempre la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, y existe

delegación de autoridad a los grupos de decisión, sin embargo hace falta que en la administración y liderazgo de la institución investigada, se tome en cuenta la participación de los padres de familia en asuntos institucionales.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Tabla 12

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	3	100				
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	33.3	2	66.7		
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	3	100				
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	66.7	1	33.3		
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	2	66.7	1	33.3		

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

RESPONSABLE: La investigadora

Como se puede apreciar, en los resultados obtenidos del 100% de los informantes, las habilidades de liderazgo para dirigir la institución son innatas, así como también se adquieren a través de la experiencia, así mismo el 66,67% que es un porcentaje significativo manifiestan que las habilidades se desarrollan con estudios de gerencia y con capacitación continua, sin descartar las declaraciones que hacen los informantes que a veces, estas habilidades se logran estudiando las teorías contemporáneas.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

Tabla 13

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y	3	100				

	directivos como referencia para saber qué les falta mejorar						
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	33.3	2	66.7		
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	66.7	1	33.3		
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	100	0	0		

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

RESPONSABLE: La investigadora

En lo que tiene que ver a esta interrogante el total que es el 100% de los informantes responden que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, para saber lo que tienen que mejorar, así como también se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA "HNO. ÁNGEL PASTRANA".

Tabla 14

Ord.	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	3	100		
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100		
c	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	66,7	1	33,3
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	100		
e	Otros (cuáles) DOBE	2	66,7	1	33,3

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

RESPONSABLE: La investigadora

Como se puede apreciar, en los resultados obtenidos, los organismos que integran la institución son de dirección, gestión y técnica ya que se pronuncian

por estas acciones el 100% de los encuestados, sin embargo por las acciones de coordinación y otros como el DOBE se pronuncian el 66,67% que también es significativa la información.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.

Tabla 15

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	100				
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	100				
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	100				
d.	Coordinar las actividades de enseñanza que se proponga a los alumnos	3	100				

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

RESPONSABLE: La investigadora

El 100% de los informantes, declaran que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores siempre son: llevar a cabo la evaluación de los alumnos, establecer las acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar los conflictos estableciendo las medidas oportunas y coordinar las actividades de enseñanza a los alumnos.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

Tabla 16

Ord.	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	100		
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	1	33,7	1	66,7
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100		
d.	Mantener actualizada la metodología	1	33,7	2	66,7
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	66,7	1	33,3
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	66,7	1	33,3
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	33,3	2	66,7
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	100		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	33,3	2	66,7

FUENTE: Información proporcionada por los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"
RESPONSABLE: La investigadora

El 100% de los directivos, contestan a esta interrogante afirmando que las acciones de los departamentos didácticos son: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia; colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; elaborar la programación didáctica de las asignaturas; sin embargo se puede observar claramente en la

tabla que al equipo didáctico le falta potenciar en lo que se refiere a formular propuestas al equipo directivo, así como también mantener actualizada la metodología, promover la investigación; al parecer este trabajo lo están asumiendo las autoridades, por lo que es necesario que exista mayor comprometimiento en los departamentos didácticos al asumir su rol.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Tabla 17

Ord.	Acciones	Si		No	
		F	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	100		

FUENTE: Información proporcionada por los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"
RESPONSABLE: La investigadora

La gestión pedagógica, en la Unidad Educativa a Distancia de Loja, fomenta la producción de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico, así lo confirma el 100% de los informantes.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Tabla 18

Ord.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	3	100		
b.	Plan estratégico	2	66,7	1	33,3
c.	Plan operativo anual	3	100		
d.	Proyectos de capacit. dirigido a directivos y docentes	3	100		

FUENTE: Información proporcionada por los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"
RESPONSABLE: La investigadora

A este reactivo el 100% de los directivos se pronuncian, que el material de planificación educativa son reingeniería de procesos, el POA y los proyectos de capacitación a directivos y docentes, sin desechar que el 66,7% manifiesta que es el Plan estratégico.

5.2. De la encuesta a Docentes

Los docentes que trabajan en la institución, tienen la denominación de tutores, son profesionales, la mayoría en educación que no tienen nombramiento, trabajan en los encuentros presenciales con los estudiantes, todos los días sábados y domingos.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA “HNO. ÁNGEL PASTRANA”

Tabla 19

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del tutor líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	13	56,5	7	30,4	3	13,0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	22	95,6	1	4,3	-	-
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	18	78,3	4	17,4	1	4,3
4. Los directivos y tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	12	52,2	10	43,5	1	4,3
5. Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos	1	4,3	11	47,8	11	47,8

de enseñanza						
6. Se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje	20	87,0	2	8,7	1	4,3
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	23	100	-	-	-	-
8. Existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	1	4,3	9	39,1	13	56,6
9. Me siento poco integrado en la institución y entre los compañeros	1	4,3	3	13,0	19	82,6
10. Hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades.	1	4,3	2	8,7	20	87,0
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	20	87,0	2	8,7	1	4,3
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad.	21	91,3	2	8,7	-	-
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	22	95,7	1	4,3	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	19	82,6	4	17,4	-	-
15. Se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	9	39,1	14	60,7	-	-
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y tutores.	22	95,7	1	4,3	-	-

FUENTE: Información proporcionada por los tutores de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana". Régimen costa
RESPONSABLE: La investigadora

La información proporcionada por los docentes (tutores) está dada así:

En la interrogante 1, el 56,5% de los docentes manifiestan que siempre el rol del tutor líder se lo define como persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, a diferencia del 30,4% que dice que a veces se lo define de esa manera y del 13% que se pronuncia que nunca se define al rol del tutor líder, existe casi equidad en las respuestas, se puede pensar que hubo confusión en la pregunta, sin embargo de no ser así, se debe trabajar en capacitación sobre liderazgo para los docentes; para de esta manera cambiar o mejorar el concepto y la actitud del rol del tutor líder, porque quien ejerce un verdadero liderazgo está siempre predispuesto a

plantear alternativas de solución más no de poseer actitudes negativas y de causar problemas a una institución.

El 95,6% que casi es la totalidad de los docentes declaran en el reactivo número 2 que siempre el liderazgo en la institución está íntimamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.

El 78,3% de los informantes manifiestan que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres de familia, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante con la diferencia del 17,4 % que manifiestan que casi siempre la institución promueve.

En lo que tiene que ver con la investigación a nivel educativo el 52,2% de los docentes afirman que los directivos y tutores siempre promueven, mientras que el 43,5% manifiestan que a veces promueven.

El 47,8% de los docentes, cuando se les interroga, si existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, declaran que a veces existe resistencia, mientras que otro 47,8% de los docentes manifiestan que no existe resistencia.

Al interrogarles a los docentes sobre si se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza-aprendizaje, el 87% de ellos afirman que siempre se trabaja en equipo.

El 100% de los encuestados manifiestan que siempre la institución en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

Cuando a los docentes se les interroga sobre si existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intenta desarrollar nuevos métodos de

enseñanza, el 56,6% se pronuncia que nunca, mientras que el 39,1% manifiestan que casi siempre.

El 82,6% de los informantes, manifiestan que nunca se sienten poco integrados en la institución y entre los compañeros, seguido del 13 que manifiestan que casi siempre.

Al solicitarles a los docentes información sobre si hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades, el 87% aseveran que nunca hay desacuerdos, seguido del 8,7% declaran que casi siempre hay desacuerdos.

El 87% de los docentes dicen que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades de la institución mientras que el 8,7% dicen que casi siempre admiran.

Al preguntarles a los docentes sobre si se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad, el 91,3% manifiestan que siempre se sienten comprometidos.

El 95,7% de los informantes afirman que siempre los directivos institucionales mantienen liderazgo y gestión en el área académica y el 82,6 declaran así mismo que siempre hay liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

Al solicitarles información a los encuestados sobre si se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes el 60,7% declaran que casi siempre se promueven este tipo de actividades, seguido del 39,1% que dicen que siempre promueven.

El 95,7% de los docentes manifiestan que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y tutores.

5.3. De la encuesta a Estudiantes

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES DE RÉGIMEN COSTA DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA “HNO. ÁNGEL PASTRANA”

Tabla 20

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Las autoridades tienen en cuenta las opiniones de los tutores y estudiantes.	20	43.5	24	52.2	2	4
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	8,7	30	65,2	12	26
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	15	32.6	27	58.7	4	8.6
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	09	19.6	26	56.5	11	23.9
5. En las tutorías se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	16	34,8	17	37	13	28.3
6. Los tutores inician la tutoría con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	35	76.1	10	21,7	1	2,2
7. El tutor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	23	50	22	47,8	1	2,2
8. Los métodos de enseñanza en tus tutorías se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los tutores.	29	63	16	34,7	1	2,2
9. Los tutores no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	13	23	50	17	37
10. En las tutorías se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	36	78.2	10	21,7	0	0

11. Es el tutor quien decide qué se hace en esta clase.	15	32,6	30	65.2	1	2,2
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del tutor.	36	78,2	09	19,6	1	2,2
13. Los tutores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	24	52,2	21	45.7	1	2,2
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	32	69,6	13	28,3	1	2,2

FUENTE: Información proporcionada por los estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana". Régimen costa
RESPONSABLE: La investigadora

La información proporcionada por los estudiantes se da de la siguiente manera:

En la pregunta número 1 los estudiantes responden el 52,2 % que a veces las autoridades toman en cuenta las opiniones de los tutores y estudiantes, mientras que el 43,5% manifiesta que siempre lo hacen.

En la pregunta número 2, el 65,2% de los informantes manifiestan que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, mientras que el 26% responden que nunca lo hacen.

En lo que respecta a la pregunta número 3 el 58,7 % de los informantes declaran que a veces se observa en el ambiente escolar el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, seguido del 32,6% que manifiestan que siempre observan.

En la pregunta número 4 que se refiere a que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, los informantes declaran de la siguiente manera: el 56,5% dice que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en clase, en contraposición al 23,9 % que manifiestan que nunca hay ideas nuevas en clase.

La información proporcionada por los estudiantes en el reactivo número 5, a través del 37% están de acuerdo que a veces se espera en las tutorías que todos los alumnos hagan el trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo, mientras que el 34,8% están de acuerdo que siempre se espera que los alumnos trabajen de la misma manera y en el mismo tiempo, a diferencia del 28% que manifiesta que nunca se espera que los alumnos trabajen de la misma manera, considerando las respuestas es importante cambiar o mejorar cada vez en la aplicación de las técnicas de aprendizaje activo, respetando las diferencias individuales; no se puede esperar que todos los alumnos hagan un mismo trabajo en un mismo tiempo, existen diferentes ritmos de aprendizaje y que debemos tomarlos muy en cuenta al momento de asignar tareas.

Los estudiantes a la pregunta número 6 responden en un 76,1% que siempre los tutores inician sus clases con una motivación en valores, seguido del 21,7% de los encuestados que manifiestan que a veces inician las tutorías con frases motivadoras.

En la pregunta número 7 existe el 50 % manifiesta que siempre el tutor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen seguido del 47,8% que se pronuncia que a veces el tutor propone actividades innovadoras.

El 63% de los investigados en la interrogante 8, manifiestan que siempre los métodos de enseñanza se caracterizan por la interacción con los tutores, seguido del 34,7% que manifiestan que a veces estos métodos se identifican con la interacción con los tutores.

Es importante que los tutores se interesen por los problemas de los estudiantes, conforme lo expresan en la pregunta 9, el 50% de los informantes que a veces lo hacen y el 37% quienes manifiestan que nunca se interesan los tutores por los problemas estudiantiles.

En la interrogante 10, los alumnos declaran el 78,2% que en las tutorías siempre se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, seguido del 21,7% de los encuestados que manifiestan que casi siempre lo hacen.

En lo que concierne al reactivo 11, el 65,2% de los informantes se pronuncian que casi siempre el tutor decide que se hace en clase, mientras que el 32,6%, manifiestan que siempre lo hace el tutor.

El 78,2% de los alumnos encuestados en la pregunta 12 afirman que siempre se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras del tutor y el 19,6 manifiestan que casi siempre se realizan trabajos en grupo.

El 52,2% de los alumnos en la interrogante 13 declaran que siempre los tutores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, seguido del 45,7% que manifiestan que casi siempre lo hacen.

Finalmente en la interrogante 14 el 69,6% de los alumnos informan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, mientras que el 28,3% manifiestan que casi siempre se enseñan con el ejemplo.

5.4. De los Coordinadores Zonales

Los coordinadores zonales son docentes con nombramiento que tienen esta designación y que no tienen carga horaria, tienen funciones administrativas y académicas, que son designadas por el rector, esto debido a que las extensiones que conforman la institución son muy dispersas y las autoridades no avanzan a atender con eficiencia todas las necesidades institucionales. Por tanto la encuesta de los Coordinadores Zonales se la ha fusionado entre la de los directivos y los docentes.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A COORDINADORES ZONALES, DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA “HNO. ÁNGEL PASTRANA”

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA UNIDAD EDUCATIVA A FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA “HNO. ÁNGEL PASTRANA”.

Tabla21

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

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

A decir del 75% de los Coordinadores Zonales la forma de organización en la institución es a través de grupos de trabajo.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Tabla 22

Las tareas constan en un manual	f	%
c. Sí	10	83,3
d. No	2	16,7
TOTAL	12	100

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

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

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Tabla 23

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

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

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

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Tabla 24

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

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

En esta interrogante el 75% de los coordinadores zonales informan que no existe delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA “HNO. ÁNGEL PASTRANA” PROMUEVE.

Tabla 25

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

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

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

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Tabla 26

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

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

RESPONSABLE: La investigadora

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

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

Tabla 27

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

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

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

En lo que respecta a los departamentos didácticos y sus acciones los coordinadores zonales se pronuncian de la siguiente manera: el 100% manifiestan que los departamentos si se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución y de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; el 91,7% manifiestan que si son acciones de los departamentos didácticos el de mantener actualizada la metodología y elaboran la programación didáctica de las asignaturas; el 83,3% informan que también si son acciones de los departamentos el de de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, el de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje , el de formular propuestas al equipo directivo y el de mantener actualizada la

metodología; el 75% declara que también es acción de los departamentos el de de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Tabla 28

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

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

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

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Tabla 29

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

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

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

GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES DEL PERSONAL

Tabla 30

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del Coordinador Zonal se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	2	16,7	7	58,3	3	25
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	83,3	2	16,7		
3.	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	91,7	1	8,3		
4.	Los directivos y tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes-familias-asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	2	16,7	10	83,3		
5.	Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	8,3	7	58,3	4	33,3

6.	Se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje	11	91,7	1	8,3		
7.	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	12	100				
8.	Existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			2	16,7	10	83,3
9.	Me siento poco integrado en la institución y entre los compañeros	1	8,3	3	25	8	66,7
10.	Hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades			4	33,3	8	66,7
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	8	66,7	4	33,3		
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad	12	100				
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	12	100				
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	10	83,3	1	8,3	1	8,3
15.	Se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			12	100		
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y Coordinadores zonales.	10	83,3	2	16,7		

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

En lo que corresponde a gestión, liderazgo y valores del personal, los coordinadores zonales manifiestan que siempre se promueve el liderazgo en la unidad educativa (83,3%); en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante(91,7%); el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje (91,7%); en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores como ejes transversales de la formación integral de los estudiantes (100%); el liderazgo y gestión de las autoridades educativas (66,7%); el compromiso con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad (100%); los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica (100%); Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera (83,3%); Los valores predominan en las decisiones de los directivos y coordinadores zonales (83,3%) así mismo los informantes manifiestan que a veces el rol del Coordinador Zonal se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes (58,3); los directivos y tutores promueven la investigación a nivel educativo(83,3%); Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar nuevos métodos de enseñanza (58,3%); a veces se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes(100%); los informantes manifiestan que nunca se promueven en los siguientes aspectos: existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza (83,3%); me siento poco integrado en la institución y entre los compañeros (66,7%); hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades (66,7%);

5.5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Tabla 31

N°	Pregunta	Res. positiva	f	Res. Débil	f
1.	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?				

		2	66,67	1	33,33
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	100		
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	100		
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	100		
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	66,67	1	33,33
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	100		
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8.	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				

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

RESPONSABLE: La investigadora

Como podemos observar en los resultados de la entrevista a los directivos, el 100% dan una respuesta positiva en todos los reactivos propuestos, a excepción del 66,67% en las preguntas 1 y 5 que también dan una respuesta positiva, acotando que los educadores somos seres de comunicación, por lo que tenemos la noble misión o tarea relacionada con las relaciones interpersonales maestro – alumno en las diarias interrelaciones de enseñanza-aprendizaje; en esa perspectiva quien tiene buena comunicación se facilita el ejercicio de un buen liderazgo, la resolución de conflictos con sabiduría, y está siempre predispuesto a recibir sugerencias para mejorar.

5.6. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta asumir el verdadero rol de alumnos a distancia.	Alumnos que vienen de un sistema de estudios presencial.	Deserción estudiantil.
	Falta de adaptación a las metodologías propias de la modalidad de estudios	Bajo rendimiento escolar y desmotivación por el estudio.
	Los alumnos vienen de lugares muy dispersos y lejanos	No se logra consensuar actividades que permitan a que el alumno adquiera responsabilidad por el estudio.
	La situación socioeconómica de los alumnos hace que tengan que trabajar.	Incumplimiento en su totalidad de las tareas educativas.
Problema 2 Los departamentos didácticos no están asumiendo en su totalidad su rol, por lo que les falta formular propuestas académicas al equipo directivo, para mejorar el desempeño de los estudiantes	Falta de compromiso institucional	Institución que no crece
	Poca creatividad en los funcionarios, para proponer proyectos	
	Poca motivación para plantear proyectos	
	No hay estímulos	

Problema 3 Hay carencia de valores mínimos obligatorios para asumir el rol de alumnos a distancia, especialmente en los que ingresan a octavo año.	Espacios de tiempo muy reducidos para la relación alumno-tutor	Alumnos aislados y desmotivados
	Preocupación por cumplir con el currículo	Alumnos llenos de conocimiento pero vacíos el corazón
	Carga horaria completa	Cansancio y apatía
	Inestabilidad laboral de los tutores	Poco compromiso hacia las diferentes actividades que propone la institución.
Problema 4 Existen muchas carencias en conocimientos en los alumnos que ingresan al octavo año de Educación Básica.	Alumnos que provienen de escuelas unidocentes e incompletas	Retraso en el avance de los conocimientos
	Falta de compromiso en el estudio por parte de los padres de familia y alumnos	Alumnos desmotivados y deserción estudiantil
	Alumnos que reingresan a estudiar después de algún tiempo	Dificultad para adaptarse y recordar los prerrequisitos
	Escaso conocimiento de metodologías y técnicas de estudio	Dificultad para asimilar los conocimientos.

6. DISCUSIÓN

Después de analizar los datos obtenidos de los instrumentos de investigación que se aplicaron a los diferentes estamentos se presenta los principales resultados:

Las formas de organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa a Distancia de Loja, a decir de las autoridades es a través de los grupos de trabajo y trabajos individuales en un porcentaje del 100%, por su parte los coordinadores zonales coinciden al manifestar que las formas de organización es a través de grupos de trabajo en un 75%, según los resultados obtenidos, se deja ver que la organización en la institución es muy buena, puesto que se cree que existen trabajos que requieren de la conformación de equipos y con ello se ahorra tiempo y recursos; y que también hay otro tipo de trabajo en los que se logran mejores resultados cuando se los hace en forma individual.

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, a decir de los directivos en un 100% son los que tienen que ver con los resultados obtenidos en la institución. Se puede inferir que los directivos de la Unidad Educativa a Distancia de Loja, tienen una visión conjunta de que el tamaño de una institución, sobre todo educativa, no se mide en números y medidas, sino por los logros, las metas cumplidas, por alcance de la misión y visión.

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

Las tareas de los miembros de la institución están escritas en un manual de normas a decir de los directivos en un porcentaje del 66,7%, mientras que un 33,3% manifiesta que no siempre están escritos; apoyándonos en la entrevista pudimos darnos cuenta que este está en vía de elaboración, ya que se lo ha hecho a nivel de los diferentes organismos y departamentos y solamente falta socializar, para luego aprobarlo. Además manifestaron existe el reglamento interno en el que se enuncia las funciones que deben cumplir, las mismas que se constituyen también en tareas. A esto se debe la contraposición de respuestas obtenidas.

Existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones para resolver conflictos y este está liderado por el rector a decir de los directivos en un 66,7%, por su parte los coordinadores zonales coinciden en un porcentaje del 66,7%, resultados muy positivos, porque es bueno que la autoridad como líder principal de la institución empiece dando ejemplo de valores.

A decir de los directivos se delega la toma de decisiones para resolver conflictos a nivel del 67,7% mientras que los coordinadores zonales advierten en un 75% que no se delega, sin embargo es de considerar que si los coordinadores zonales tienen funciones administrativas siempre se va a dar la delegación, se cree que las respuestas obtenidas se debe más bien a que al contestar hubo confusión. Además en la entrevista a los directivos se pudo detectar que si hay delegación de toma de decisiones, por lo expuesto se puede manifestar que en esta institución educativa, si existe liderazgo, porque esta forma de accionar es la que define al liderazgo, según Guillen Parra Manuel, en su obra *Ética en las Organizaciones*.

En lo que concierne a la administración y liderazgo a decir de los directivos de la Institución promueve siempre la excelencia académica, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales, la delegación de autoridad a los grupos de decisión, a nivel del 100%, se considera además que existe poca participación de los padres de familia en las actividades programadas, ello se debe a que la mayoría de los alumnos se auto representan, concomitante con ello los

coordinadores zonales se pronuncian por la excelencia académica en un nivel del 100%, desarrollo profesional 75%, trabajo en equipo 83%, vivencia de valores 83%.

El hecho que la investigación nos dice que existe poca participación de padres familia, nos da la pauta para pensar que, aunque en la mayor parte de instituciones educativas el liderazgo y gestión se evidencia más en el poder de convocatoria a padres de familia, en esta institución educativa no sucede lo mismo, por ser una educación de adultos, sin embargo es importante involucrar a los padres de familia, aunque sea pequeño el número, pero de alguna manera se fortalecerá la relación entre todos los estamentos de la comunidad, además porque ellos nos ayudarían aportando con ideas y siendo parte activa de la educación en su comunidad.

Asimismo, todos los directivos afirman que en su administración y liderazgo de la institución promueve siempre la excelencia académica, la capacitación continua a los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, la delegación de autoridad a grupos de decisión, esta afirmación se hace evidente en la Planificación Estratégica de la Unidad Educativa y se ratifica al comparar con la encuesta hecha a los tutores cuando ellos en su mayoría contestan que el liderazgo de la Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

Las habilidades de liderazgo los directivos manifiestan que son innatas 100% se desarrollan con estudios 66,7%, se adquieren de la experiencia 100% capacitación continua 66,7% en consonancia con ello los coordinadores zonales manifiestan que las habilidades a veces son innatas 75% se adquieren de la experiencia 58,3%, capacitación continua 83,35%. Esto nos da la pauta para afirmar que los directivos y coordinadores zonales coinciden con Miguel Ángel Cornejo al pensar que existen dos tipos de líderes, los que nacen y los que se hacen.

En lo que tiene que ver con la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, a pesar que el 100% de los directivos manifiestan que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta saber que les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo; y considerando las respuestas de los alumnos que un tanto se contraponen a las respuestas de los directivos, se debe abrir mayores espacios de participación de alumnos y docentes, con la finalidad que expresen sus opiniones y tomar las mejores decisiones, producto del consenso y necesidades estudiantiles, ya que a decir de Miguel Ángel Cornejo, la habilidad que se precisa para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo.

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

Por otro lado los directivos manifiestan que las actividades que siempre promueve el equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores son las de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, a nivel del 100%. Con ello podemos manifestar que siempre estos equipos están atentos para que el clima de convivencia y la vivencia de valores en la institución no se

degeneren, rol muy importante porque nos sustentamos en el marco teórico que dijimos que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, son aquellas manifestaciones que hacen que día a día el hombre se vaya perfeccionando y que permiten vivir la vida en armonía, además los valores permiten buscar el bien personal, familiar y comunitario y justamente esa es la misión de los centros educativos no sólo de formar la mente sino también el espíritu.

Al hablar de los departamentos didácticos se infiere que falta que estos asuman o que exista mayor compromiso en su rol que tienen que cumplir, porque como podemos observar en los resultados obtenidos, falta que formulen propuestas al equipo directivo, falta que mantengan actualizada la metodología, hace falta potenciar la investigación; en contraposición a ello los coordinadores zonales declaran a nivel del 100% que las principales acciones de los departamentos didácticos son las de formular propuestas al equipo directivo y la de elaborar la programación didáctica de la enseñanza de las áreas; sin embargo como miembro de la institución y por experiencia propia; la contradicción en las respuestas tanto de los directivos como de los coordinadores zonales nos deja entrever que está en duda las acciones o roles de los departamentos didácticos, lo que sí es cierto y que lo podemos afirmar como miembro de la institución que existe un gran número de alumnos que ingresan a octavo año a la institución con un bajo nivel académico, así como también existe un alto porcentaje de deserción, por lo que nos atrevemos a afirmar que aún falta que los departamentos didácticos se comprometan en formular propuestas al equipo directivo, para contrarrestar estos problemas de tipo académico.

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

En lo relacionado a la gestión pedagógica los directivos manifiestan que si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico a nivel del 100%, mientras que los coordinadores afirman en un 75%, estos porcentajes nos demuestran que la institución requiere de una visión contextualizada de los problemas, en vista de que el sistema de estudios es diferente y las personas a las que está dirigida esta educación también son diferentes, ya que la mayor parte es adulta. De igual manera se puede constatar que esto si se da en el Proyecto Teleducativo Institucional, en sus diferentes componentes, especialmente en el componente de gestión.

A decir de los directivos el material de planificación educativa en la institución es la reingeniería de procesos, el plan operativo anual y los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes en un nivel del 100%, en relación a ello el 91,7% de los coordinadores zonales están de acuerdo con lo que afirman los directivos, a más que el mismo porcentaje manifiesta que también es material de planificación el plan estratégico, por lo nos hace pensar que existen buenos niveles de gestión y liderazgo.

La gestión, liderazgo y valores del personal a decir de los docentes se da de la siguiente manera en un 51,9% siempre e define el rol del docente líder como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, en un 96,3% siempre el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento de las formas habituales de escolarización, en 74,1% siempre promueve en los padres la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro, en un 52% los directivos y docentes promueven la investigación, en un 44,4% a veces existe resistencia en los padres cuando se intenta llevar a efecto nuevos y un 44,4% nunca hay resistencia, en un 88,9% existe el trabajo en equipo para tomar decisiones académicas, en un 100% los valores son el eje transversal en la formación integral de los alumnos, en un 59,3% nunca existe resistencia en los compañeros cuando se intenta llevar nuevos métodos de enseñanza, en un 81,5 nunca se sienten aislados en la institución y entre compañeros, en un

85,2% nunca hay desacuerdos continuos en las relaciones con el rector, en un 88,9% admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, en un 92,6% se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector, en un 88,9% los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, en un 81,5% mantienen liderazgo en el área administrativa-financiera, en un 59,3% existen actividades de integración, y en un 96,3% los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, al confrontar estos porcentajes con las respuestas de los coordinadores zonales podemos decir que los más significativos son con los que responden los docentes con la diferencia en: que un 58,3% del rol del docente líder a veces se define como una persona que poseen la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, en un 83,3% que a veces los directivos promueven la investigación.

Como conclusión de los resultados obtenidos de los docentes y confrontando con los coordinadores zonales se puede manifestar, que la institución tiene un buen nivel de gestión, liderazgo y se viven los valores, dando testimonio de vida, pese a que se debe mejorar, en algunas situaciones, potenciar aún más lo que está haciendo bien la institución y reducir al mínimo las falencias, toda institución debe ser dinámica porque quienes las conforman son seres humanos dinámicos con fortalezas y debilidades; la gestión y liderazgo de las instituciones se miden por la capacidad de búsqueda y predisposición al cambio. Las respuestas reafirman el liderazgo de las autoridades de la Unidad Educativa a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana, porque a decir de Maxwell los líderes pedagógicos, ponen énfasis en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos, son muy activos, se sienten corresponsables de la enseñanza de los alumnos, y observan regularmente a los docentes, para invitarlos a que mejoren sus prácticas pedagógicas

En definitiva y por los resultados obtenidos se puede afirmar que la Gestión Educativa, en la Unidad Educativa a Distancia de Loja es efectiva, porque sustentamos en lo que manifestamos en el marco teórico que decimos que la gestión educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales,

atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, sin embargo no hay que descuidar que cada vez se deben revisar los procedimientos y estar siempre predispuestos y atentos a las diferentes manifestaciones de cambio que la sociedad de hoy exige.

Por su parte los estudiantes declaran que la gestión, liderazgo y valores del personal en la institución se suscita de la siguiente manera:

En un 52,2% a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, en un 65,2% a veces las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, en un 58,7% a veces se observa el liderazgo conductual en la realización de tareas, en un 56,5% rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, en un 37% a veces se espera que los alumnos hagan en la clase el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, en un 76,1% siempre los docentes inician las clases con una motivación, en un 50% siempre el profesor propone actividades innovadoras, en un 63% siempre los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, en un 50% a veces los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes, en un 78,2% siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, en un 65,2% a veces el profesor decide que se hace en clase, en un 78,2% siempre se realizan los trabajos en grupo con instrucciones claras, en un 52,2% siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, en un 69,6% siempre la ética se enseña con el ejemplo.

Estas respuestas nos dejan entrever que falta potenciar los niveles de liderazgo de los tutores de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana, deben luchar por obtener un liderazgo transaccional, transformador, servidor y pedagógico según Manuel Guillén Parra, que puntualmente lo afirma en su obra Ética en las Organizaciones.

Los resultados obtenidos de los estudiantes muestran que no hay un acercamiento de las autoridades hacia ellos, esto se puede inferir que se da por la naturaleza misma de la institución de contar con extensiones que son

muy dispersas y no hay un acercamiento directo de las autoridades; también se puede observar que en los tutores falta liderazgo para estar atentos a los problemas de los estudiantes y proponer en clase metodologías orientadas a atender sus necesidades., así mismo se puede afirmar que existe en los tutores el compromiso por vivir los valores y cumplir eficientemente las directrices académicas y administrativas que son dadas desde las autoridades.

De lo expuesto se puede reafirmar que pese a que la institución tiene directrices claras y definidas que ayudan a ejercer una gestión y liderazgo con eficiencia, falta mayor compromiso en los docentes por ejercer un verdadero liderazgo; Un líder transformacional observa y valora el trabajo, hace que las personas se comprometan aún más con su responsabilidad.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Luego de culminada la actividad investigativa se han establecido las siguientes conclusiones y recomendaciones:

7.1 Conclusiones

- ✓ Con la investigación realizada, se ha cumplido con los objetivos planteados en el proyecto de investigación que eran el de analizar la capacidad de gestión y liderazgo, en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja, a nivel de directivos, docentes y coordinadores zonales, integrado a los valores personales e institucionales, así como también el desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico, sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas para contribuir a elevar la calidad de la educación.
- ✓ Falta mayor compromiso en los departamentos didácticos de la institución, para proponer proyectos innovadores de mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje.
- ✓ La Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana” ha logrado buenos niveles de Gestión y Liderazgo tanto a nivel directivo como de coordinadores zonales, falta potenciar aún más estos niveles en los docentes, situación que permite a la institución ofertar un servicio de calidad y calidez.
- ✓ La institución tiene una estructura organizativa diferente a las instituciones educativas presenciales; sin embargo cuenta con la mayoría de los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, el liderazgo y los valores, los instrumentos que hacen falta están siendo elaborados.

- ✓ Pese a que la institución tiene como fortaleza la capacitación continua de los docentes, falta potenciarla aún más, en temas que aborden métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje, así como también de liderazgo.
- ✓ Existe poco compromiso en los docentes, para innovar la metodología que se utiliza en la enseñanza-aprendizaje, mucho más cuando se trata de estudios a distancia, así se lo pudo inferir de los resultados obtenidos.
- ✓ Falta abrir mayores espacios de diálogo y participación entre estudiantes, docentes y directivos, con la finalidad de tomar las mejores decisiones que sean producto del consenso y de las necesidades académicas estudiantiles.
- ✓ La institución hace muchos esfuerzos por entregar una educación basada en la vivencia de valores y testimonio de vida de sus integrantes, fundada en el ideal de su patrono, puesto que esto no sólo se pudo inferir del análisis de los documentos de planificación educativa, sino que se pudo corroborar en el momento de la realización de la discusión de los resultados.
- ✓ La gestión que prevalece en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja es aquella basada en las personas, sobre aquella que se basa en las tareas; es decir se trabaja en ambientes de confianza tomando en cuenta las múltiples necesidades del personal, para en la medida de lo posible y sin detrimento a la calidad de servicio que se oferta, acometerlas. Se cree que una institución donde las personas están bien, el trabajo es más productivo.
- ✓ Las buenas relaciones interpersonales que se dan entre los miembros que conforman la institución y que permiten el crecimiento personal y profesional, se debe a que existe una administración con buenos niveles de liderazgo..

- ✓ La administración de la institución es concéntrica es decir siempre se da la apertura al personal para que de sugerencias y proponga actividades para tomar las decisiones.
- ✓ Existe desconocimiento y por ende falta el compromiso de asumir el verdadero rol de alumnos a distancia, considerando que la modalidad de estudios difiere del sistema presencial
- ✓ Falta potenciar los niveles de comunicación entre tutores y estudiantes, entre estudiantes y autoridades, y entre padres de familia y autoridades porque como en toda institución educativa numerosa en la población estudiantil, no son los mejores.

7.2 Recomendaciones:

Con el afán de contribuir a potenciar la capacidad de gestión, liderazgo y valores, de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”, institución objeto de estudio, a continuación se proponen las siguientes recomendaciones que van dirigidas a toda la comunidad educativa que integra la institución, especialmente a sus directivos; rectora vicerrectora, jefe de talento humano, así como también al Consejo Directivo que es el organismo asesor para la toma de decisiones institucionales.

- ✓ Institucionalizar un programa de capacitación a los alumnos al inicio de cada periodo académico, especialmente a los alumnos nuevos que ingresan a la institución, con la finalidad de que conozcan y asuman el rol del alumno a distancia, así como también para diagnosticar las carencias académicas y en base a ello proponer un currículo que acometa estas deficiencias.
- ✓ Abrir mayores espacios de participación de docentes, padres de familia, estudiantes, en las diferentes actividades que programa la institución.

- ✓ Las diferentes propuestas para el mejoramiento de la calidad de educación, deben ser elaboradas y suministradas por todo el equipo técnico de la institución.
- ✓ Se recomienda recordar que el mejoramiento continuo de la gestión implica que los establecimientos educacionales generen acciones curriculares y administrativas que permitan que diversos actores asuman un rol de liderazgo, más participativo y se comprometan activamente en la tarea de lograr mayor motivación.
- ✓ Fortalecer la capacitación de los docentes, especialmente en metodologías de enseñanza – aprendizaje de adultos y a distancia.
- ✓ Fortalecer aún más las capacidades de gestión, liderazgo y valores, especialmente en los docentes con el propósito de continuar ofertando una educación de calidad y calidez.
- ✓ Implementar proyectos en los que los responsables y ejecutores sean los estudiantes bajo la dirección de un tutor.
- ✓ Continuar con los proyectos de pastoral, especialmente en aquellos que tienen que ver con el crecimiento personal y comunitario.

8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1 Título de la Propuesta

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO ACADÉMICO Y EN VALORES PARA LOS ESTUDIANTES QUE INGRESAN AL OCTAVO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA A LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA “HNO. ÁNGEL PASTRANA”. RÉGIMEN COSTA.

8.2 Justificación

El Ministerio de Educación responsable del sistema educativo nacional viene haciendo una serie de innovaciones que deben ser acogidas por todos los planteles educativos del País, en esta perspectiva la institución ha emprendido en la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica que en régimen costa empezó a partir de abril del 2011 y que viene en marcha. A criterio propio de la investigadora, y como parte integrante de la institución, se han encontrado algunas dificultades, específicamente porque su modalidad de estudios es a distancia y no se ha considerado este aspecto muy importante; los métodos y las técnicas de enseñanza aprendizaje son diferentes al sistema presencial.

Después de haber constatado a través de conversaciones con alumnos, tutores y autoridades, la institución acoge especialmente alumnos de régimen costa de octavo año, con bajos niveles académicos esto se cree que se debe a que vienen de escuelas unidocentes, e incompletas, así como también de lugares muy apartados de las cabeceras cantonales y el nivel socio.-económico es muy precario, y lo que es más personas que después de algún tiempo se incorporan nuevamente al estudio; además el mayor porcentaje de la deserción estudiantil es en los alumnos de octavo año, conjeturando que se debe a los aspectos anteriormente anotados, así como también a la falta de adaptabilidad a la modalidad de estudios.

Una de las razones fundamentales de plantear este proyecto es porque la modalidad de estudios a distancia es diferente al sistema presencial, por tanto implica que el alumno que ingresa al octavo año, conozca cual es su rol como alumno de educación a distancia, así como también posea y practique un cúmulo de valores que le ayudarán a desenvolverse de una manera autónoma y con seguridad en sí mismo, aspectos que no siempre están presentes en los alumnos o que falta potenciarlos.

El diagnóstico de esta realidad educativa que enfrenta la institución nos permite plantear algunas actividades de solución, que accedan al alumno a tener los conocimientos mínimos obligatorios y conocer cuál es su rol como alumnos de educación a distancia y cuáles son los valores que necesariamente debe practicar; para tener éxito en la institución y de esta manera evitar inadaptabilidad, deserción, u otros problemas, ayudando también a mejorar la calidad de la educación que la institución oferta.

En esta perspectiva siendo parte también de la gestión, liderazgo y valores institucional y además por ser una obligación en calidad de educadora de juventudes, el ofrecer y mejorar los procesos de aprendizaje de los alumnos, especialmente a aquellos que ingresan a la institución, se ha optado por plantear la implantación de un programa de inicio del período académico en el que se trabaje en el “fortalecimiento académico y en valores” para los estudiantes que ingresan al octavo, esto con la finalidad de ofrecerles las herramientas necesarias para en lo posterior no tengan dificultades en su proceso de aprendizaje y por ende bajar los porcentajes de deserción y por sobre todo mejorar la calidad de vida y el rendimiento académico de los estudiantes.

Se ha considerado proponer este programa, porque constituye un requisito básico el poseer las destrezas básicas, no solo las cognitivas y psicomotrices sino también, quizás las más importantes para la formación integral; las afectivas, que necesariamente constituyen el sustento para lograr el aprendizaje significativo y funcional y de esta forma mejorar la calidad de vida de nuestros alumnos y padres de familia.

Además es importante este proyecto, porque fundamentalmente va dirigido en primera instancia como beneficiarios indirectos a las autoridades, los tutores y la institución misma, pero lo más importante es que los beneficiarios directos son los estudiantes, para quiénes está dirigido éste plan, afirmando que todo trabajo de una institución educativa conlleva a la búsqueda de la formación integral de los estudiantes.

8.3 Objetivos de la Propuesta

General:

Contribuir a mejorar la calidad de la educación, especialmente en el ámbito de los valores, que oferta la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana, a través de la implementación de un programa donde se fortalezca académicamente y en la práctica de valores a los estudiantes, que ingresan al octavo de educación básica, régimen costa.

Específicos:

- Promover en los alumnos el conocimiento y la apropiación del rol y los valores, requisitos indispensables, para la autoformación.
- Determinar las deficiencias y vacíos en los conocimientos en las cuatro áreas básicas que traen los alumnos que ingresan al octavo año de régimen costa, a la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana.
- Plantear estrategias para superar las carencias en los conocimientos de los alumnos que ingresan al octavo año de educación básica.
- Lograr que los alumnos adquieran los conocimientos básicos y asuman los valores, para alcanzar en lo posterior aprendizajes significativos y funcionales, y de esta manera obtener una formación integral, que vaya en beneficio de la comunidad a la cual pertenece.

8.4 Actividades

El proyecto consiste en la implementación de las siguientes estrategias para mejorar el servicio educativo que brinda la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”:

- ✓ Descripción del rol y de los principales valores que el alumno debe asumir como alumno de educación a distancia.
- ✓ Realización del diagnóstico para inventariar las diferentes dificultades en los conocimientos que traen los alumnos.
- ✓ Selección de los conocimientos básicos en cada una de las áreas de estudio, desprendidos de las necesidades presentadas en el diagnóstico.
- ✓ Planificación de estrategias pertinentes, en función de los conocimientos básicos.
- ✓ Conformación de grupos de trabajo del equipo técnico de la institución con la finalidad de capacitar a los tutores quienes ejecutarán el programa de nivelación.
- ✓ Capacitación a tutores en las diferentes áreas de estudio.
- ✓ Ejecución del programa de fortalecimiento académico y en valores en cada una de las extensiones de régimen costa.

8.5. Organización metodológica

Descripción del Rol y Valores que el alumno debe asumir como alumno de educación a distancia

FECHA: Período de matrícula ordinarias de régimen costa

RESPONSABLE: Vicerrectora y equipo técnico de la institución.

EL ESTUDIANTE DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

*“Vacía tus bolsillos en tu cabeza,
que después tu cabeza llenará tus bolsillos.”*
Benjamín Franklin

1. REFERENTES PRINCIPALES DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA

- ✓ La responsabilidad del estudiante en su formación es del 80% ya que solo el 20% le corresponde al tutor.
- ✓ El mediador entre el estudiante y el aprendizaje es el MÓDULO.
- ✓ El tutor es un orientador, un guía, un cooperador, un facilitador, en mediador, un consolidador y un evaluador de los aprendizajes autónomos del estudiante.

2. ROL DEL ESTUDIANTE

¿Qué debe hacer antes de la tutoría? (en casa)

- ✓ Mantener un horario de trabajo, en la medida de lo posible fijo.
- ✓ Leer comprensivamente el contenido las veces que sea necesario.
- ✓ Realizar las tareas autónomas enviadas por el tutor.
- ✓ Llenar las autoevaluaciones del módulo.

¿Qué debe hacer durante la tutoría presencial? (en el Centro Educativo)

- ✓ Demostrar buen ánimo y predisposición.
- ✓ Participar activamente en cada paso del proceso didáctico de la tutoría presencial.
- ✓ Preguntar frecuentemente para comprender y consolidar los aprendizajes.
- ✓ Desarrollar y/o potenciar la capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Asumir con seguridad y serenidad la evaluación.
- ✓ Estar seguro de las indicaciones para el trabajo en casa.

3. VALORES

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| ✓ Autónomo | ✓ Honesto |
| ✓ Autodidacta | ✓ Constructor del conocimiento |
| ✓ Crítico | ✓ Procesador de información |
| ✓ Reflexivo | ✓ Perseverante |
| ✓ Creativo | ✓ Organizado |
| ✓ Generador de aprendizajes | ✓ Disciplinado |
| ✓ Lector | ✓ Responsable |
| ✓ Investigador | ✓ Emprendedor |

✓ **¿Cumplo con mi papel de estudiante a distancia?**

Escribe tres acciones, actitudes o características según las indicaciones:

Llevaré en mi espíritu

1. _____
2. _____
3. _____

Llevaré en mi cabeza

1. _____
2. _____
3. _____

Siempre diré:

1. _____
2. _____
3. _____

Llevaré en mi mochila

1. _____
2. _____
3. _____

Llevaré en mi corazón

1. _____
2. _____
3. _____

Lo que me falta hacer:

1. _____
2. _____
3. _____

Haré con mis manos

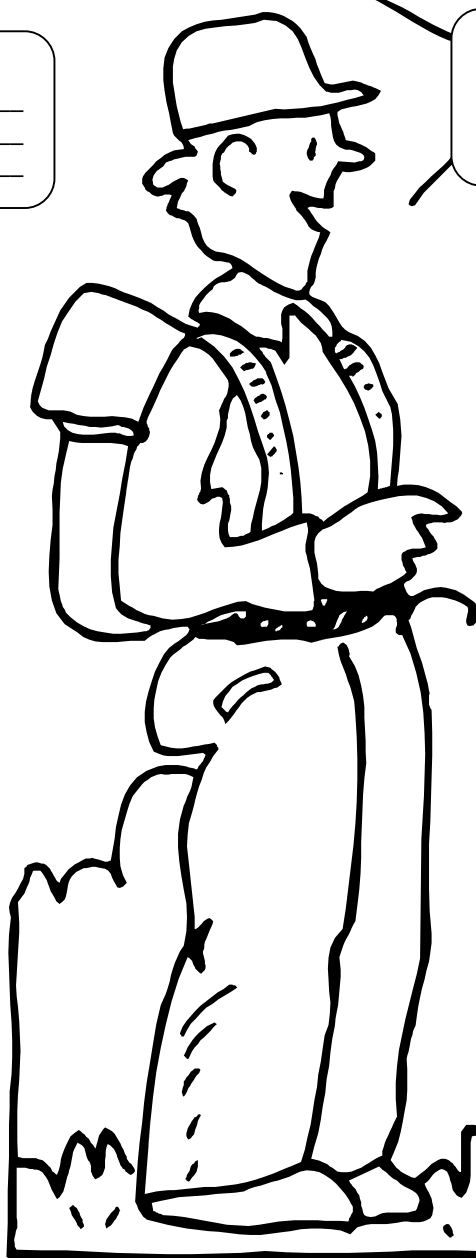
1. _____
2. _____
3. _____

Me hace falta ser:

1. _____
2. _____
3. _____

Lo que nunca haré:

1. _____
2. _____
3. _____



Diagnóstico de las carencias de conocimientos

FECHA:

Período de matrícula ordinarias de régimen costa

ESTRATEGIA: Aplicación de una prueba de las cuatro áreas básicas

RESPONSABLE: Coordinador de Extensión

Selección de los conocimientos básicos en cada una de las áreas de estudio, desprendidos de las necesidades presentadas en el diagnóstico.

FECHA: Primera semana (Lunes) después de matrículas ordinarias

JORNADA: 08H00 - 13H00

RESPONSABLE: Vicerrectora y equipo técnico de la institución

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
08H00 -08H30	Reunión: Saludo de bienvenida y conocimiento del objetivo del trabajo.	Vicerrectora	Que el equipo de trabajo se motive
08H30-09H00	División del trabajo por áreas y Extensiones al equipo técnico de la institución.	Vicerrectora	Que exista comprometimiento de trabajo en todo el equipo técnico
09H00-11H00	Análisis de las pruebas de diagnóstico de cada uno de los alumnos	Equipo técnico de la institución	Detectar las dificultades de los alumnos a través del trabajo serio y responsable
11H00-11H30	Receso		
11H30-13H00	Selección y planteamiento de los contenidos desprendidos de las necesidades académicas detectadas en la prueba de diagnóstico.	Equipo técnico de la institución	Participación activa de todo el equipo técnico

Planificación de estrategias pertinentes, en función de los conocimientos básicos.

FECHA: Primera semana (Martes) después de matrículas ordinarias

JORNADA: 08H00 - 16H30

RESPONSABLE: Vicerrectora y equipo técnico de la institución

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
08H00 -08H30	Encuadre: Estudio y discusión de la metodología de trabajo	Vicerrectora	Que exista comprometimiento de trabajo en todo el equipo técnico
08H30-11H00	Planificación de lineamientos y metodologías para la capacitación de tutores	Vicerrectora, Equipo técnico de la institución	Fortalecer los aspectos que no están claros
11H00-11H30	Receso		
11H30-13H00	Planificación de capacitación a tutores	Vicerrectora Equipo técnico de la institución	Predisposición de trabajo
13H00 -14H00	Almuerzo		
14H00-16H00	Planificación de material para la capacitación	Vicerrectora, Equipo técnico de la institución	Prever todo lo necesario para la capacitación
16H00-16H30	Evaluación y sugerencias	Vicerrectora, Equipo técnico de la institución	Compromisos para el éxito de la capacitación

Conformación de grupos de trabajo del equipo técnico de la institución, para la capacitación de tutores.

FECHA: Primera semana (Miércoles) después de matrículas ordinarias

JORNADA: 08H00 - 14H30

RESPONSABLE: Vicerrectora y equipo técnico de la institución

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
08H00 -08H30	Motivación	Vicerrectora	Que exista comprometimiento de trabajo en todo el equipo técnico
08H30-09H00	Designación de responsables y jefes de grupo	Vicerrectora	Todo el equipo técnico colabore y participe
09H30-13H00	Planificación de material y estudio de las diferentes temáticas a tratarse en el seminario de capacitación de tutores	Equipo técnico de la institución	Competencia profesional
13H00 -14H00	Almuerzo		
14H00-14H30	Evaluación y sugerencias	Vicerrectora Equipo técnico de la institución	Compromisos para el éxito de la capacitación

Capacitación a tutores en las diferentes áreas de estudio

FECHA: Primera semana (Viernes) después de matrículas ordinarias

JORNADA: 07H30 - 18H00

RESPONSABLE: Vicerrectora y equipo técnico de la institución

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
07H30-08H00	Inauguración	Rectora	Que las autoridades sean parte activa de la capacitación.
08H00 -08H15	Motivación	Vicerrectora	Que todos los tutores se motiven y se comprometan

08H15-08H30	Encuadre: Estudio y discusión de la planificación del Seminario taller	Vicerrectora	Flexibilidad y predisposición al trabajo
08H30-09H30	Socialización del documento "El estudiante de educación a distancia"	Vicerrectora	Asuman la responsabilidad.
09H30-09H45	Organización de grupos de trabajo por áreas	Vicerrectora	Distribución del trabajo en función de las especializaciones
09H45-10H45	Presentación de las temáticas donde tienen mayor dificultad los alumnos.	Equipo técnico de la institución	Conocer profundamente las carencias académicas
10H45- 12H15	Sugerencias metodológicas para trabajar las diferentes temáticas	Equipo técnico de la institución	Empaparse y Socializar nuevas técnicas de enseñanza-aprendizaje
12H15-14H00	Trabajo Grupal	Equipo técnico de la institución	Consolidar aprendizajes
14H00-15H00	Almuerzo		
15H00-17H00	Socialización de los trabajos	Equipo técnico de la institución y tutores	Compartir los trabajos grupales, para ratificar o rectificar los aprendizajes.
17H00-17H30	Conclusiones y Compromisos	Vicerrectora	Asumir actitudes de cambio y compromisos.
17H30-18H00	Evaluación de la Jornada	Vicerrectora	Determinar aciertos y errores de la jornada.

Programa de fortalecimiento académico a los alumnos en cada una de las Extensiones de régimen costa.

FECHA: Jueves, Viernes y Sábado de la primera semana de labores

JORNADA: 07H30 - 13H30

RESPONSABLE: Coordinadores de Extensión y tutores

Jueves (rol, valores del estudiante de Educación a Distancia)

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
08H00-08H30	Inauguración	Coordinador de Extensión	Que los tutores y alumnos sean parte activa del seminario.
08H30 -08H45	Motivación	Inspector	Estimulación para el trabajo
08H45-09H00	Encuadre: Conocimiento de la temática a trabajar	Coordinador	Flexibilidad y predisposición al trabajo
09H00-11H00	Exposición de la temática	Coordinador y tutores	Interioricen y se sensibilicen
11H00-11H30	Receso		
11H30-13H00	Talleres: llenar matrices con compromisos	Tutores	Asuman compromisos serios
13H00-13H45	Plenaria	Tutores	Asuman compromisos grupales e individuales
13H45-14H00	Conclusiones	Coordinador	Concienciación en el estudio

Viernes (área de matemática)

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
08H00 -08H15	Motivación	Inspector	Estimulación para el trabajo
08H15-08H30	Encuadre: Estudio y discusión de la planificación del Seminario taller de este día	Coordinador	Flexibilidad y predisposición al trabajo
08H30-08H45	Conformación de grupos de trabajo	Coordinador	Organización y orden en el seminario
08H45-11H00	Explicación y ejercitación de las diferentes temáticas de Matemática.	Tutores del área de matemática	Dimensionar el verdadero significado y valor que tiene la matemática

11H00-11H30	Receso		
11H30-13H00	Explicación y ejercitación de las diferentes temáticas de Matemática.	Tutores del área de matemática	Dimensionar el verdadero significado y valor que tiene la matemática
13H00-13H45	Evaluación de aprendizajes	Tutores del área de matemática	Aprendizajes significativos
13H45-14H00	Conclusiones y compromisos	Tutores del área de matemática	Concienciación en el estudio

Sábado (áreas de Lenguaje, Estudios Sociales, Ciencias Naturales)

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
07H00-08H30	Explicación y ejercitación de las diferentes temas de Lenguaje	Tutores del área de Lenguaje	Dimensionar el verdadero significado y valor que tiene el Lenguaje
08H30-09H15	Evaluación de aprendizajes	Tutores del área de Lenguaje	Aprendizajes significativos
09H15- 10H45	Explicación y ejercitación de las diferentes temáticas de Estudios Sociales	Tutores del área de Estudios Sociales	Dimensionar el verdadero significado y valor que tiene los Estudios Sociales
10H45-11H15	Evaluación de aprendizajes	Tutores del área de Estudios Sociales	Aprendizajes significativos
11H15-11H45	Receso		
11H45-13H15	Explicación y ejercitación de las diferentes temáticas de Ciencias Naturales	Tutores del área de Ciencias Naturales	Dimensionar el verdadero significado y valor que tiene las Ciencias Naturales
13H15-14H00	Evaluación de aprendizajes	Tutores del área de Ciencias Naturales	Aprendizajes significativos
14H00-14H15	Conclusiones y compromisos	Tutores	Concienciación en el estudio

8.6 Localización y cobertura espacial

La presente investigación se desarrolló en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana, cuya sede está ubicada en la ciudad de Loja, conforman la institución 23 extensiones de régimen costa y 7 de régimen sierra, específicamente para la propuesta se ha tomado el régimen costa, con un número aproximadamente de 500 alumnos que ingresan al octavo año, porque justamente en este régimen es lo que mayor problema enfrenta la institución con los alumnos que vienen con mayores problemas y carencias en su aprendizaje que los de sierra, sin embargo al acogerse esta propuesta también es aplicable a cualquier régimen.

8.7 Población Objetivo

Como se lo mencionó anteriormente esta propuesta va dirigida especialmente para los alumnos que ingresan en el régimen costa al octavo año de educación básica, quienes son los beneficiarios directos, sin embargo los beneficiarios indirectos son los tutores, porque ellos ejecutan el trabajo en el aula y están en el día a día con los alumnos, también lo es la institución porque le va a permitir mejorar o elevar la calidad de la oferta educativa.

8.8 Sostenibilidad de la Propuesta

Para la sostenibilidad de la propuesta, la persona que será responsable de la ejecución de todas las actividades mencionadas anteriormente será la que formuló el proyecto, sin descartar la ayuda de las autoridades del establecimiento, coordinadores zonales, especialmente en los que se refiere a las convocatorias para los diferentes actividades programadas y el acompañamiento en la organización, inauguración y realización del Programa. Además los tutores, serán los colaboradores directos, ya que ellos son quienes están en contacto directo con los alumnos.

Finalmente, no podríamos dejar de mencionar a los estudiantes que son los beneficiarios de esta propuesta, y que sin ellos no se podría haber llegado a instituir esta necesidad imperiosa.

Dentro de los recursos materiales y tecnológicos tenemos: Papel, Computadora, data show, proyector, memoria, texto base, disco compacto, pizarra, marcadores de tiza líquida, borrador, fotocopias, papelotes, libros de consulta.

Además es importante indicar que los recursos físicos que se utilizarán para la ejecución de este proyecto son la institución donde funciona la planta central, así como también las diferentes escuelas y colegios donde funcionan las diferentes Extensiones.

Los recursos económicos para la ejecución de este proyecto le corresponde a la institución, especialmente en lo que respecta a la Implementación del Programa de capacitación, en vista de que el estado si le da un rubro para capacitación; no obstante en vista de que es una institución de carácter gratuito, para la implementación de las otras estrategias, se tendrá que hacer actividades de autogestión en cada extensión para la realización de las demás acciones programadas.

8.9 Presupuesto

COSTO DE PERSONAL

Técnico	\$ 500,00
Auxiliares	\$ 30,00
Servicio	\$ 50,00
TOTAL	\$ 580,00

GATOS GENERALES

Impresión	\$ 500,00
Procesamiento de la información	\$ 60,00
Equipos	\$ 50,00
Imprevistos	\$ 200.00
TOTAL	\$ 810,00

En definitiva el presupuesto total de la propuesta es de \$ 1390

8.10 Cronograma

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO ACADÉMICO Y EN VALORES PARA LOS ESTUDIANTES QUE INGRESAN AL OCTAVO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA A LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA “HNO. ÁNGEL PASTRANA”.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHAS (2012)
Descripción del rol y Valores que el alumno debe asumir como alumno de educación a distancia	Vicerrectora y equipo técnico de la institución	Del15 al 30 de marzo
Planificación de la prueba para diagnosticar las dificultades de aprendizaje	Equipo técnico de la institución.	febrero
Aplicación de la prueba de diagnóstico	Coordinador de Extensión	Del15 al 30 de marzo
Selección de las temáticas	Vicerrectora y equipo técnico de la institución	Primer lunes de abril
Planificación de estrategias	Vicerrectora y equipo técnico de la institución	Primer martes de abril
Conformación de grupos de trabajo para capacitar a los tutores	Vicerrectora y equipo técnico de la institución	Primer miércoles de abril
Seminario de capacitación a tutores	Vicerrectora y	Primer viernes

	equipo técnico de la institución	de abril
Ejecución del programa de capacitación en cada una de las extensiones de régimen costa	Coordinadores de Extensión y tutores	Viernes y sábado de la primera semana de labores
Evaluación de las actividades cumplidas	Vicerrectora y equipo técnico de la institución	15 e abril

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1. Libros

ABRIL FREIRE, Mario, (2004), Diccionario enciclopédico de educación, Ecuador.

ANDER Ezequiel, (2007), Introducción a la Planificación Estratégica, Geupo Editorial Lumen, Buenos Aires.

AGUILERA Juan Carlos, y GÁLVEZ Leonardo, (2004), La Gestión Educativa desde una Perspectiva Humanista, Santiago Ril editores

ALBERT J. Jovell, (2007), Liderazgo Afectivo. Editorial Alienta.

ALONSO, José María, (2004), La educación en valores en la institución escolar, Editorial Plaza y Valdez S.A de S.V., México

CHAVARRIA OLARTE, Marcela, (2007) Educación en un mundo globalizado, México: Trillas: IPCE.

Diccionario de la Real Academia Española 2009

FERNÁNDEZ Mariano y GUTIERREZ Marta, (2005), Organización Escolar, Profesión Docente y Entorno Comunitario. Ediciones AKAL, S.A. España

GUILLÉN, Manuel, (2006), Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza, Pearson Educación SA., Madrid.

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

LUIS Gabriel César, (2005), Liderazgo Peligroso. Editorial mundo hispano. Primera edición. EE UU.

LUSSIER Robert, y ACHUA Cristopher, (2004), Liderazgo. Segunda Edición, internacional Thomson S.A, México.

MAXWELL Johnc, (2007), Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo, Lidere.

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

MUNCH Lourdes, GALICIA Enma y JIMÉNEZ Susana, (2010), Administración y Planeación de Instituciones Educativas, México: Trillas.

MUNCHA Lourdes, (2010), Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pearson Educación, México.

PÉREZ FERNÁNDEZ, José Antonio, (2009), Gestión de Procesos, tercera edición actualizada y ampliada, Esic. Editorial (Madrid)

PALOMO VADILLO María Teresa, (2010), Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Sexta edición, Esic editorial.

QUINTINA Martín y MORENO Cerrillo, (2007), Organización y Dirección de los Centros Educativos Innovadores, McGRAW-HILL/Interamericana de España.

RAMOS Hoger, OCHOA Miryam L. y CARRIZOSA Juana, (2004), Los Valores: Ejes Transversales de la Integración Educativa. Primera Edición, Colombia.

ROJAS QUIÑONES, Juan Manuel, (2006), Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento. Primera edición, cooperativa editorial magisterio, Bogotá-Colombia.

REMEDI ALLIONI, Eduardo; Remedi Eduardo; Fernández, Lidia, (2004), Las Instituciones Educativas, Plaza y Valdés, México.

SOTELO VÁSQUEZ, Juan José, (2007), Proyecto de Gestión Escolar e Innovación Educativa. Primera edición en español, libros en red.

TELLERES A. C. (2007), Valores para Vivir en Sociedad, Ediciones Paulinas, Venezuela

ULRICH Hemel, (2007), Valor y Valores. Ética para Directivos. Ediciones Deusto

VALENZUELA GONZÁLEZ, Jaime Ricardo, (2009), Evaluación de instituciones educativas: retos y tendencias del proceso educativo, México: Trillas: ITESM.

YARCE Jorge, (2005) El Poder de los Valores en las Organizaciones. Ediciones Ruz, México.

9.2. Guías y Revistas

ALMEIDA RUIZ, Arturo, (2010), Gestión del Talento Humano, UTPL. Segunda edición

ABRIL FREIRE, Mario, (2004), Revista, Código ético, Ecuador.

ALVAREZ GÁLVEZ, Luz Esther, (2010) Proyecto de Grado I, Editorial UTPL, Loja.

BUELE, Mariana (2011) Proyecto de Grado II, Editorial UTPL, Loja

PAGANO, Claudia (2008) Ponencia.

DRUCKER, Peter, "Qué hace falta para ser un directivo eficaz" En: Harvard Deusto, No.128, septiembre del 2004

ZALEZNIK, Abraham, "¿Directivos y líderes, son diferentes?" En: Harvard Deusto No. 126, julio del 2004

TORRES COTA, Gloria Guadalupe, Ponencia, Universidad de Barcelona, Leheure

9.3. Internet

Definición de gestión, concepto en definición (en línea) disponible en: WWW.Definiciónabc.com/general/gestión/.php-México [consulta 15-09.2011]

Concepto de encuesta (en línea) disponible en: WWW.Crecenegocios.com/concepto-de-encuesta [consulta 16-09-2011]

Gestión educativa organizacional (en línea) disponible en [www. gestión educativa organizacional. Blogspst.com/](http://www.gestióneducativaorganizacional.Blogspst.com/) [consulta 16-09- 19-09-2011]

La Gestión en los centros educativos (en línea) disponible en: [www. Pedagogía.fcep.urv.cat/revistant/revistas/ferreres/capítulo/ 4 article2.pdf](http://www.Pedagogía.fcep.urv.cat/revistant/revistas/ferreres/capítulo/4/article2.pdf)- España [consulta 16-09- 2011]

10. APÉNDICES

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

En la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja, a los diecisiete días del mes de diciembre del dos mil diez, en mutuo acuerdo, firman el acta de compromiso, la Dra. Ana Sempéretegui, rectora de la Unidad Educativa a Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana” y la Dra. Alba Rosa Armijos, profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, la rectora se compromete a brindar todas las facilidades para realizar la investigación cuyo tema es: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS; por su parte la maestrante se compromete a socializar los resultados obtenidos en el trabajo investigativo.

Dra. Ana Sempéretegui
RECTORA DEL ESTABLECIMIENTO

Dra. Alba Rosa Armijos
ALUMNA MAESTRANTE



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Sr. (a) Gestor Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A DIRECTIVOS

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Cantón:
.....

Sector: Urbano () Rural ()

CUESTIONARIO

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI () NO()

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

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

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

SI () NO()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Las habilidades	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías			

	contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			

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

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

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

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



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA A TUTORES

Sr. Tutor

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUCTIVO:

El inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del tutor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
4. El rol del tutor líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
5. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
6. 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			
7. Los directivos y tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			
8. Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
9. Se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje			
10. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante			
11. Existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos			

métodos de enseñanza			
12. Me siento poco integrado en la institución y entre los compañeros			
13. Hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades.			
14. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
15. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad.			
16. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
17. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera			
18. Se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
19. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y tutores.			



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA EXTENSIÓN, en la que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento
educativo.....

1.1. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1.2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religiosos ()

2. CUETIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. Las autoridades tienen en cuenta las opiniones de los tutores y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las tutorías se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo				
6. Los tutores inician la tutoría con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El tutor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				

8. Los métodos de enseñanza en tus tutorías se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los tutores				
9. Los tutores no se interesan por los problemas de los estudiantes				
10. En las tutorías se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el tutor quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del tutor.				
13. Los tutores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Sr. (a) Gestor Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A COORDINADORES ZONALES

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

CUESTIONARIO

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI () NO()

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

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

c.) Otros () ¿Quién?

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

SI () NO()

7. La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos			

	que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

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

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

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

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

SI ()

NO ()

12. En la Institución educativa que usted dirige se ha realizado

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

GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES DEL PERSONAL

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1.	El rol del Coordinador Zonal se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3.	La gerencia educativa 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 tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes- familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5.	Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6.	Se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios 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.	Existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar						

	nuevos métodos de enseñanza						
9.	Me siento poco integrado en la institución y entre los compañeros						
10.	Hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades						
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas						
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad						
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica						
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera						
15.	Se promueven 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 Coordinadores zonales.						