



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental Bernardo Valdivieso Durante el año 2011”

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

AUTOR:

Ing. Gladys Alicia Tenesaca Luna

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Xiomara Paola Carrera Herrera

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, Octubre de 2011

Mgs.

Xiomara Paola Carrera Herrera

DIRECTORA DE TESIS

C E R T I F I C A:

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. Xiomara Paola Carrera Herrera

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

F.....

Gladys Alicia Tenesaca Luna

CI. 070340012-7

ACTA DE SESIÓN

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

Loja, Octubre de 2011

AGRADECIMIENTO



A Quién debo la vida Dios mi ser supremo que me ha permitido conocer y vivir en la vida momentos especiales como estos que son trascendentes, sí, pero es quién ha dado la vida por nosotros y se ha inspirado en una obra perfecta "La Creación y la Vida".

Al grupo humano de la Universidad Técnica Particular de Loja quienes son seres extraordinarios y de sentimientos nobles, que con su ayuda desinteresada lo impulsan al estudiante a seguir con las metas planteadas.

DEDICATORIA



La vida nos regala la oportunidad de tener seres extraordinarios que nos permiten compartir alegrías y tristezas..., personas únicas que te conocen y te valoran como eres...

Es poco lo que se puede hacer en vida, por ello con Amor y Agradecimiento este trabajo va dedicado a:

Mi bella Dennys Maribel, quién me impulso para conseguir esta meta importante, al Arquitecto de la vida mi DIOS para quién mi presente transcurre bajo su mirada y el mañana esta cobijado por su misericordia...A mis bellos padres Gonzalo y Elsa que aún me dan la alegría de tenerlos presente en mi vida, mis hermanos Stalin, Luis Fernando y Gonzalo Vinicio, a mi Sra. Carmita persona que me ha enseñado cosas especiales de vida y que con mucha paciencia siempre me escucha...

Gladys Alicia

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
ACTA DE SESIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La Gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	8
2.1.3. Tipos de Gestión.....	11
2.2. Liderazgo Educativo	14
2.2.1. Concepto.....	14
2.2.2. Tipos de Liderazgo Educativo y sus Características.....	17
2.3. Diferencia entre Directivo y Líder	21
2.4. Los valores y la educación.....	32
3. METODOLOGÍA.....	41
3.1. Participantes.....	41
3.2. Materiales e Instrumentos.....	46
3.3. Método y procedimiento.....	47
4. RESULTADOS.....	49
4.1. DIAGNÓSTICO.....	49
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa.....	49

4.1.1.1. Manual de Organización.....	49
4.1.1.2. El código de Ética.....	51
4.1.1.3. El plan estratégico	51
4.1.1.4. El Plan operativo anual (POA)	52
4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)	53
4.1.1.6. Reglamento Interno.	53
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	54
4.1.2.1. Misión y visión	54
4.1.2.2. Organigrama.....	55
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	57
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	57
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	57
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	58
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.	58
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	59
4.1.3. Análisis FODA.....	60
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.....	60
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.	60
4.1.3.3. Matriz FODA	62
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTA	66
4.2.1. De los Directivos.....	66
4.2.2. De los Profesores.....	77
4.2.3. De los Estudiantes	80
4.2.4. De los Padres de Familia.....	82
4.2.5. De la Entrevista a los Docentes	84
5. DISCUSIÓN.....	87
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.	91
7. PROPUESTA DE MEJORA	95
TÍTULO DE LA PROPUESTA	95

	PRESENTACIÓN.....	95
	JUSTIFICACIÓN.....	96
	OBJETIVOS.....	97
	OBJETIVO GENERAL.....	97
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	97
	ACTIVIDADES.....	98
	RESULTADOS ESPERADOS.....	102
	LOCALIZACION Y COBERTURA ESPACIAL.....	102
	POBLACION OBJETIVO.....	102
	PARTICIPANTES.....	103
	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	103
	PRESUPUESTO.....	105
	CRONOGRAMA.....	107
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	108
9.	APÉNDICES.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1: Participantes en el proceso de investigación.....	42
Tabla Nro. 2: Personal directivo del Colegio, clasificación por género.....	42
Tabla Nro.3: Personal directivo del Colegio, clasificación por edad.....	43
Tabla Nro. 4: Personal docente del Colegio, clasificación por género.....	43
Tabla Nro. 5: Personal docente del Colegio, clasificación por edad.....	44
Tabla Nro. 6: Personal Administrativo y servicios del Colegio, clasificación por edad y sexo.....	44
Tabla Nro. 7: Población Padres de familia, clasificación por edad y sexo.....	45
Tabla Nro. 8: Población Estudiantil especialidad FI-MA del Colegio, clasificación por edad y sexo...	45
Matriz 1: Matriz FODA.....	62
Tabla Nro. 9: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	66
Tabla Nro. 10: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	67
Tabla Nro. 11: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	68
Tabla Nro. 12: El clima del respeto y consenso en la toma de decisiones.....	68
Tabla Nro. 14: Administración y Liderazgo del Centro Educativo promueven.....	69
Tabla Nro. 15: Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.....	71
Tabla Nro. 16: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	72
Tabla Nro. 17: De los diferentes órganos escritos a continuación.....	73
Tabla Nro. 18: Actividades del equipo educativo:.....	74
Tabla Nro. 19: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	75
Tabla Nro. 20: La gestión pedagógica diagnóstico y soluciones.....	76
Tabla Nro. 21: Material de planeación educativa.....	77
Tabla Nro. 22: Encuesta a los Docentes.....	78
Tabla N° 23: Encuesta a Estudiantes.....	80
Tabla N° 24: Entrevista a los padres de familia.....	82
Matriz 2 Entrevista a docentes.....	84
Matriz 3: Matriz de problemas.....	86
Matriz 4: Matriz de Actividades.....	98
Matriz 5: Matriz de Actividades.....	100
Matriz 6: Matriz de Actividades.....	101
Tabla N° 25: Participantes en las encuestas aplicadas.....	103

RESUMEN

Era del conocimiento, la información y ciencia intelectual, experimental y proactiva derrocha habilidades relucientes y abundantes en que las Instituciones Educativas necesitan como apoyo único para medir el nivel de Liderazgo y gestión que poseen un gestor, administrador y evaluador de sus propias acciones y tareas emitidas.

Las instituciones educativas se pueden mantener competitivas en el futuro, buscando alternativas para: capacitar a los directivos en gestión y liderazgo, incentivar a la comunidad educativa a trabajar en equipo y elaborar todos los instrumentos de gestión educativa, incentivo de mejora continua en calidad educativa.

Hoy en día las propuestas de mejora continua en la educación es una necesidad y una competencia para los docentes, por ello se plantea a los miembros de la Unidad Educativa "Experimental Bernardo Valdivieso" una propuesta de mejora, capacitación y crecimiento intelectual, donde se darán temas importantes y trascendentes para su nivel educativo.

Propuesta que ha sido estudiada con una línea base mediante las entrevistas, encuestas, levantamiento de instrumentos, FODA de la institución y se ha llegado a determinar como prioridad una capacitación en temas muy importantes.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en una institución educativa la sociedad exige calidad educativa, cambios planificados, liderazgo competente y procesos (académicos – aprendizaje) para la excelente formación a los estudiantes, lograr que los alumnos aprendan, y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal” (educar para la vida).

Por lo expuesto anteriormente los directivos y los docentes sentimos la necesidad de estar preparados para cumplir con las exigencias, responsabilidades y sueños de educadores para desarrollar con efectividad, ética y eficiencia nuestra tarea como formadores de seres extraordinarios y sentimientos nobles que aspiran lo mejor para enfrentar a la vida con seguridad y metas de éxito.

La innovación e investigación está siendo fomentada en todas las instituciones educativas en la actualidad, la consideración de promover la investigación sobre gestión, liderazgo y valores muy especialmente en la “Unidad Educativa Bernardo Valdivieso”, con fines de conocer la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que estamos realizando, y por ende la calidad de seres humanos que estamos formando para la sociedad y la vida.

En la Unidad Educativa Bernardo Valdivieso, no se ha realizado investigaciones relacionadas con este tema, en el que se recogen aspectos tan importantes como son: gestión, liderazgo y valores, componentes esenciales para fortalecer el servicio educativo en el contexto del mejoramiento de las condiciones de vida. Por lo cual considero que este trabajo será un aporte importante para conocer el rumbo de la institución, como también sirve de base para beneficios e innovaciones que mejoren los procesos académicos, actitudes y aptitudes de los miembros de la comunidad Bernardina.

El presente estudio se realizó en la “Unidad Experimental Bernardo Valdivieso”, por estar trabajando como docente de esta institución, y por la colaboración que me brindaron los directivos de la misma, al facilitarme sin ningún egoísmo todos los instrumentos necesarios para realizar exitosamente esta investigación.

El Ecuador para poder salir del subdesarrollo, necesita de líderes que manejen el rumbo de nuestra nación. Los mismos que se van formando en sus hogares y en las instituciones educativas. Por tal razón los directivos y docentes que estamos involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, deberíamos ser verdaderos líderes, formar seres humanos dignos con valores impregnados como carta de presentación y destrezas para aplicarlas con alta calidad educativa, intelectual, profesional y humana.

Invito a todos los que hacemos educación, a continuar la revisión de este trabajo. El cual nos da una perspectiva para comprobar si la organización educativa está cumpliendo con la misión, visión y valores, para lo cual fue creada.

Objetivo General

- ✓ Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores en la administración en el “Colegio Experimental Bernardo Valdivieso” de la ciudad de Loja y fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el CEBV.

Este objetivo fue alcanzado con todo éxito. La información recogida con la aplicación de los diversos instrumentos me permitió conocer y determinar los grados de gestión, liderazgo y valores la Unidad Educativa Bernardo Valdivieso.

Objetivos Específicos

- ✓ Investigar las referencias teóricas acerca de: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores.
- ✓ Descubrir una actitud crítica para analizar, concluirla y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores que interpreten en el Colegio Experimental Bernardo Valdivieso.
- ✓ Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.
- ✓ Asumir con responsabilidad el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores como 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.

El primer objetivo se logró alcanzar en base a las investigaciones de carácter bibliográfico y foros, documentos e investigaciones en la web, páginas de INTERNET, de donde pude extraer abundante material teórico sobre los temas a tratarse en el presente trabajo de investigación.

En lo que se refiere a la consecución del segundo objetivo se interactuó con las Autoridades, compañeros directivos, estudiantes y padres de familia sobre la necesidad de actualizarnos continuamente en procesos, métodos y técnicas para compartir la enseñanza, gestión académica y administrativa con calidad y ética, practicar con ejemplo los valores personales e institucionales.

- ✓ El tercer objetivo se pudo lograr en base a la necesidad del conocimiento, exigencias que en la actualidad solicitan nuestras autoridades sectoriales, socialización y la aplicación de lo normado en el POA y PEI de la Unidad Educativa Bernardo Valdivieso.
- ✓ El objetivo específico final se logra gracias al común acuerdo del incremento y fortalecimiento del liderazgo, no solamente de autoridades y directivos, sino del compromiso de todos los involucrados en el mejoramiento de la imagen de la institución y el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución Bernardina.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa.

2.1.1. Concepto

Por lo general se dice a una persona que “gestiona”, es aquella que mueve todos los hilos necesarios para realizar procesos de transformación que tiene como finalidad mejorar, fortalecer capacidades para el logro de objetivos.

El diccionario Larousse la define así; a **Gestión**:

Del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar. En el libro “Indicadores de Gestión” (1999), se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

Según Azzerboni & Harf, (2008) define a “**Gestión Educativa**” son los procesos que permiten analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos y responsabilidades. La gestión institucional implica transcurso formales que orientan la concreción de acciones formuladas y planificadas. Estos se relacionan particularmente con la interacción social que se produce en las organizaciones educativas. La gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones; además, define los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades de la administración de los recursos. Permite definir acciones para extraer ventajas a futuro e integra a todos los integrantes de la comunidad educativa.

Tomando como referencia Quintana, (2006) “En las organizaciones educativas el término gestión queda delimitado al ámbito al que se dirige: gestión del centro escolar, gestión de proyectos, gestión de la innovación, gestión del conocimiento, gestión del currículo, gestión de contenidos, gestión de los recursos”

Se puede expresar que “**Gestión Educativa**”, es el conjunto de actividades realizadas especialmente por los directivos de las instituciones educativas, en relación con las tareas a ellos encomendadas, es decir, generar condiciones, clima laboral y pasos a seguir, necesarios para mejorar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje. La gestión educativa es acción, es buscar la alternativa óptima para conseguir un objetivo, se refiere a la acción cotidiana de los sujetos.

Toda organización educativa tiene al frente un cargo directivo. El director, ocupa una posición central: el primero, relacionado con los intereses del profesorado en cuestiones pedagógicas, el segundo a asuntos globales de la institución y la efectividad en la toma de decisiones.

En una institución educativa la dirección debe ser participativa, la cual debe administrar tomando en cuenta los acuerdos del consejo escolar, claustro, y con la colaboración de su propio equipo directivo

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales de una institución y su comunidad.

En la actualidad se debe tener claro la definición de los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos de una institución siempre amparándose en los reglamentos y leyes que compete.

Características de la Gestión Educativa (Quintina, 2006):

- ✓ Define los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- ✓ Define 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 organización.
- ✓ Presenta un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- ✓ Compromete a todos los actores institucionales.

✓ Define el tipo de servicio educativo que se ofrece

Es por ello que Borjas, B. (2004) manifiesta que una gestión educativa que promueve el mejoramiento del centro escolar reúne las siguientes características:

Autonomía: Se refiere a la capacidad que tienen los miembros de la comunidad educativa para reflexionar sobre los problemas que los aquejan y para poner en práctica propuestas de acción.

Participación: Los miembros de la comunidad educativa deben participar tanto en la gestación del proyecto educativo como en su ejecución, participación que produce como resultado un sentido de pertenencia al centro educativo y permite a los miembros de la comunidad mantenerse alertas ante cualquier hechos que perturbe el desenvolvimiento normal de las labores educativas.

Formación: Es necesario crear permanentes espacios de reflexión y evaluación de la práctica educativa y abordarlos a través de procesos de investigación que deben ser socializados para crear una comunidad de aprendizaje para todos los actores educativos, lo que se logra al tomar conciencia de los errores, debilidades y fallas, pero también actuando para corregirlos y resolverlos de manera creativa.

Estos planteamientos demuestran que a través de una gestión educativa bien llevada es posible crear nuevas condiciones, construir un escenario más favorable y proveer a todos los actores educativos capacidades e instrumentos para mejorar su labor.

Sin embargo para edificar esta nueva realidad no existe un camino único, sino más bien una construcción diaria de la gestión educativa, siempre y cuando se recoja las metas la comunidad educativa y se haga uso de mucha creatividad a fin promover una cultura estructurada en valores que sostengan la vida, la equidad, la solidaridad, el diálogo y la palabra como mediadores de la interacción entre todos los actores educativos.

2.1.2. Importancia

La importancia de la gestión radica en alcanzar la calidad, pues toda empresa busca satisfacer las necesidades del cliente, respondiendo de manera inmediata a sus solicitudes, cumplir las expectativas, renovar las necesidades del cliente, lograr productos y servicios con un mínimo de defectos para entregar un producto de satisfacción total, es decir la calidad apunta hacia la excelencia.

En la actualidad la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidos del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

La gestión promueve la aplicación eficaz de herramientas que garanticen resultados favorables en el proceso. El desarrollo de estrategias, políticas, tácticas, planes de trabajo, fomento de trabajo en equipo, mantener un ambiente ameno, de justicia, honestidad, confianza, colaboración, involucrando a todo el personal promoviendo su capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo profesional y personal.

Para completar la relevancia de la gestión es imprescindible que se establezcan mecanismos de información y comunicación efectivos, una evaluación del desempeño estableciendo reconocimientos, es decir impulsar una cultura de mejora consecutiva e innovación que responda al tiempo y a los retos.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la prioridad de este Programa es elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

En tal sentido, convoca a participar de la construcción conjunta de una "caja de herramientas" conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas. Son sus destinatarios, los directivos y supervisores de todos los niveles educativos. La gestión educativa pretende construir un proceso de actualización y formación, de asistencia técnica permanente y de intercambio con otros, centrado en el mejoramiento de las prácticas de gestión de los directivos y los supervisores de todos los niveles educativos y de los equipos técnicos.

En este sentido es de subrayar el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante desde hace unos años el Ministerio de Educación. El marco conceptual y los objetivos del mismo marcan la tendencia e importancia dada al tema, por lo que se reproduce parte del mismo para compartir el análisis. Las sociedades actuales, las autoridades sectoriales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos, así como también, con las nuevas innovaciones sociales – académicas de conocimiento en el que nos encontramos hoy en día.

En coherencia con este planteamiento, resulta pertinente afirmar que a través de la gestión educativa se logra las condiciones ideales para que las innovaciones propuestas caigan en tierra fértil y se extiendan hacia toda la comunidad educativa; hecho que otorga a la gestión un papel preponderante en los procesos de cambio, pues a ella le corresponde proporcionar sustentabilidad a las iniciativas innovadoras (Borjas, 2004).

Pero para hacer esto posible resulta trascendental la selección de los medios que permitan alcanzar los objetivos propuestos, así como también saber gestionarlos para promover el cambio. Sin embargo, es común que en nuestro sistema educativo se piense que la gestión de una institución educativa es un

asunto que compete sólo a sus directivos, sin considerar que la educación es un asunto de todos y que la gestión no solo se da en las esferas directivas, sino que también tiene lugar dentro del aula cuando los docentes enseñan, planifican actividades y las evalúan.

Lo anterior no resta responsabilidad a los directivos institucionales, puesto que una buena gestión depende de la gestión directiva, debido a que solamente esta instancia garantiza que las propuestas se lleven a cabo. Es por ello que a la cabeza del centro educativo debe existir una persona o grupo de personas que no solamente sepan coordinar el trabajo de todos, sino que además sean capaces de mejorar su rendimiento.

Sobre este planteamiento, Borjas, (2004) describe las funciones que todo buen gestor debe cumplir, a las que denomina: función de productor, función de administrador, función de emprendedor y función de integrador.

Funciones de Gestión Educativa:

Función de Productor (P), Las personas que dirigen deben saber lo que se tiene que hacer, cómo se hace y lograr que se haga; estar pendientes pero no querer hacerlo todo.

Función de Administrador (A), A las personas que dirigen les debe interesar la organización, la eficiencia, las metas que se alcancen y las que se implementen.

Función de Emprendedor (E), En un ambiente cambiante, desde la organización deben surgir nuevas acciones, que hagan frente a los nuevos retos; personas entusiastas que aprovechen el conflicto para introducir nuevas ideas.

Función de Integrador (I), La buena dirección tiende a formar equipos que aseguren la continuidad de la organización e integrar a las personas a esas ideas, facilitar consensos e interesarse en las relaciones humanas.

En el siguiente esquema se sintetiza la descripción de cada una de ellas:



Elaboración de la autora a partir de Borjas, Beatriz (2004)

Si bien todas las funciones son necesarias para una buena gestión educativa, lo más importante es alcanzar el equilibrio entre todas ellas, lo que lleva a plantear que es muy difícil que una sola persona las cumpla y supone a su vez la necesidad de constituir un equipo directivo en el que sus miembros se complementen, acepten el conflicto de opiniones y lo aprovechen para mejorar la gerencia y promover el cambio.

Esta nueva concepción de la dirección educativa basada en la gestión exige de quienes ostentan este cargo un incremento en su grado de formación y profesionalidad, pues al constituirse en la cabeza visible de un centro escolar ha de tener suficiente autoridad para conducir a todos sus integrantes hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

2.1.3. Tipos de Gestión.

La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: gestión pedagógica y académica, gestión administrativa y financiera, gestión directiva, gestión de la comunidad y gestión pedagógica.

Gestión pedagógica y académica

Según Gómez (2010) “La Gestión Académica del Proceso Docente Educativo, sustentada en las TIC, es el proceso de toma de decisiones y acciones de carácter descentralizado, compartido y diversificado, que lleva a cabo el personal docente, apoyado en dichas tecnologías, en los ámbitos tecnológico, metodológico y de formación para la docencia y que se desarrolla a través de relaciones de colaboración (entre sujetos e instituciones), con el objetivo de asegurar a través de sus funciones: planificación, organización, ejecución y

control, el desarrollo exitoso de las actividades propias de los procesos que la conforman y con ello garantizar la pertinencia, el impacto y la optimización del Proceso Docente Educativo”.

Tiene que ver principalmente con el proceso de formación de los estudiantes, su acción está orientada a lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La gestión académica de una institución educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo. Teniendo como dinamizador principal a la comunidad académica.

“Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudio; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula”.

La Gestión Administrativa Y Financiera

“La gestión financiera de la empresa, se preocupa de la eficaz captación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo”. (Sevilla, 2009, p. 12)

Su compromiso está relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.

La Gestión Directiva

Está orientada al mejoramiento, teniendo como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto, sus referentes son: la gestión académica, la gestión de la comunidad, la gestión administrativa y financiera. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

“Todo centro educativo requiere de una dirección escolar. La existencia de una organización implica la existencia de un cargo directivo al frente de la misma que, además, ostenta su representación. De forma similar, una persona puede estar formada para ejercer una función directiva, pero no será realmente una figura directiva (director o directora) hasta que esté frente de una organización”. (Quintina, 2005).

“En el ejercicio de la dirección en cualquier clase de organización y en las organizaciones educativas, hay que distinguir entre dos tipos de funciones: las funciones de liderazgo y las funciones administrativas”. (Handy, 2004).

La gestión, está inmerso en un ámbito de constante transformación, ya que esto implica una acción creativa que tiene la intención de planear tareas orientadas a la superación de metas fundamentadas en la comunidad educativa.

Implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto institucional y el proceso de toma de decisiones, desarrollando actividades como: planificación, asignación, programación, implementación, reorientación y evaluación de la acción.

La Gestión de la Comunidad

Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza.

El espacio en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Los referentes que ayudan al mejoramiento de esta gestión son: contexto de la institución, el PEI, proyectos transversales, manual de convivencia, resultados de las evaluaciones internas y externas.

2.2. Liderazgo Educativo.

2.2.1. Concepto

Es la influencia interpersonal ejercida en un situación, dirigida a través del un proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 2007)

Además un líder educativo es considerado como la persona principal de una institución que no solo debe influir en sus colaboradores sino también en la comunidad, pues, así, como en la política hay quienes dirigen las masas, también en la educación deben existir líderes que defiendan y practiquen los principios de una educación democrática, que conozcan y comprendan los intereses de una educación democrática, que conozcan y comprendan los intereses de un pueblo y que sean capaces de desarrollar y sean capaces de satisfacer esos intereses.(Parra, 2006).

(Hughes, Ginnett y Cupity, 2004), Liderazgo, manifiestan que; “el trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo, así mismo manifiesta que los buenos líderes son quienes construyen equipos, para obtener resultados entre una variedad de situaciones”

Entonces en base a esto puedo decir que se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración educativa el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, en el programa institucional, propuestas de mejora, en la obtención de recursos, etc., de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización) Ahora ya podemos decir entonces que liderazgo educativo es la capacidad de influenciar en los demás, es la capacidad de incluir a otros en este gran proceso de la educación, por consiguiente es imperativo que exista capacidad de liderazgo con lo que se puede llegar a tener una alta calidad educativa.

Un verdadero liderazgo educacional es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce.

El liderazgo educativo eficaz es entonces un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de liderazgo respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas".

Es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa para lograr los objetivos a través del cambio (Lussier- Achua, 2002 pág. 6)

Las instituciones educativas necesitan la conducción de directivos con capacidad de liderazgo, ser líder exige una preparación seria y permanente debe ser experto en su área funcional y apto para el manejo global de la institución debe planificar, organizar, coordinar, evaluar e innovar procesos siempre y cuando este en un ambiente laboral donde la comunicación sea la base de trabajo colaborativo y en equipo.

La aptitud o suficiencia que tiene una persona para influir en el pensamiento y en el comportamiento de otros para influir en el pensamiento y en el comportamiento de otros para conseguir de ellos su colaboración en la consecución de objetivos establecidos.

Tratándose de un centro educacional, el liderazgo es la capacidad con que un directivo logra la cooperación de todo el personal implicado en el quehacer educativo.

Al hablar de **funciones del líder** educacional, Gento, S. (1998) manifiesta que se agrupan en torno a las siguientes áreas de gestión:

- ✓ *Producción de resultados:* aprovechamiento de los recursos del centro para el logro del mejor producto educativo, a través de procesos adecuados de carácter didáctico – educativo.
- ✓ *Gestión económica:* mediante la previsión, distribución y justificación económica.
- ✓ *Organización de recursos humanos:* a través de la intervención en la organización, gestión y motivación de los profesionales que trabajan en el centro, especialmente los docentes.
- ✓ *Investigación y desarrollo:* aglutinando y promoviendo las inquietudes innovadoras del centro, y facilitando, en lo posible, las ayudas externas.
- ✓ *Tratamiento administrativo:* tomando parte activa en la gestión burocrática interna del centro, e interviniendo en las relaciones de la institución con otras instancias externas, como la administración educativa, autonómica o local, u otros sectores.

Dicho de otro modo, el liderazgo educacional como actuación propia del líder es un intento por descubrir las relaciones que se dan entre los miembros que componen la institución.

Si como se planteó anteriormente el funcionamiento de las instituciones educativas exige que al frente de ellas se sitúe una persona (el director), sería de suponer que esta persona es quien ejerce el liderazgo; sin embargo, esto no siempre suele suceder y así los directores cumplen funciones directivas pero no de liderazgo.

Lo anterior no significa que una persona no pueda aprender a liderar, si bien en otros estas capacidades son innatas, pero para que esto suceda es preciso que se reúnan requisitos mínimos que en palabras de Gento, S. (1998) caracterizan su acción en las dimensiones: carismática, afectiva, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y de gestión.

2.2.2. Tipos de Liderazgo Educativo y sus Características.

Liderazgo Participativo

Participar, supone colaborar con los demás para conseguir un objetivo común, compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo. Participar es comprometerse crítica y constructivamente con una tarea colectiva. (Parra, 2006)

Un elemento indispensable para que exista la participación, es el grupo, convertido en equipo, lo más destacado es que establece mecanismos que le permiten implicar a todos los miembros de la comunidad educativa.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Piensa que sus subalternos tienen excelentes capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corregir el rumbo cuando es necesario.

“El profesor participativo viene hacer un hábil conductor de los estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. Su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los estudiantes se encontrarán motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para inventar”. (Correa, 2009, p.19).

Hacer participativa el trabajo es dar la confianza y seguridad suficiente para sentirse motivado e importante en el desempeño de sus tarea, la inclusión es un factor importante en toda labor aula, trabajo y procesos.

Liderazgo Autócrata

“Los líderes autócratas o autocráticos asumen todas las responsabilidades y decisiones del personal que tienen bajo su mando, así como el control de todas las operaciones: coartan la participación de los empleados, no establecen líneas de comunicación ascendentes ni valoran ni estimulan la creatividad del personal”. (Chiavenato, 2007).

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

Muchos docentes vienen actuando de esta forma. El profesor tiene desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan exactamente lo que les había enseñado.

Liderazgo Liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

En cuanto a los tipos de liderazgo, el autor Gago, F. (2006) realiza una amplia recopilación respaldada en las investigaciones realizadas desde el enfoque de la gestión y que según el autor se apoyan en los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939) que determinaron tres estilos diferentes de liderazgo: autoritario, democrático y laissez – faire, el cual se relaciona con la influencia del líder y sus

seguidores en la toma de decisiones del grupo, tal como describe la siguiente tabla:

Autoritario	Democrático	Laissez - Faire
<ul style="list-style-type: none"> •Asume todas las responsabilidades y considera que los subalternos deben obedecer, en consecuencia ejerce un control riguroso de las acciones que éstos realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> •Considera que sus dirigidos poseen capacidades insospechadas con las que pueden asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Toma las decisiones finales pero permite la libre expresión, tiene muy claros los objetivos por alcanzar y corrige el rumbo de ser necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> •Deja a sus subordinados que realicen las tareas como mejor les parezca. Ofrecen muy pocas directrices para el trabajo. Su lema es “dejar hacer, dejar pasar.” •No se responsabiliza por los resultados o acciones de sus subalternos, no se mete con nadie para que nadie se meta con él.

Elaboración de la autora a partir de Correa, Carlos (2009). Liderazgo, valores y educación. Guía didáctica. Universidad Técnica Particular de Loja.

Retomo el término calidad, y menciono también otros, como: competencia, dedicación, metas, motivación, proceso, innovación, capacidad, excelencia, pues todos estos son componentes del proceso educativo en el que el educando es el protagonista.

En el aprender a aprender, surge la presencia del LÍDER, conductor del proceso, el centro de todas las miradas, el que facilita el cambio, anima a la innovación, y está presto para prevenir las eventualidades que influyan negativamente en el proceso.

En el liderazgo educativo se distinguen dos tipos:

- ✓ Liderazgo pedagógico,

✓ Liderazgo transformacional.

El **liderazgo pedagógico** se basa en la instrucción, apunta a la misión académica, para lo cual hace un seguimiento de la enseñanza, del aprendizaje y de sus resultados. (Castillo, 2005)

El **liderazgo transformacional** es visionario, de futuro, hace una consideración individualizada, atiende de manera personal, estimula intelectualmente, apoya a la innovación, el optimismo y las altas expectativas son sus elementos de motivación, se basa en la visión, el respeto, la confianza, da importancia al trabajo en equipo. Este tipo de liderazgo es más sensible a las condiciones que se presentan en los veloces cambios que actualmente vivimos debido a lo que, en un principio, mencioné, estamos dominados por los medios de comunicación e información y las relaciones humanas deben ser consideradas de forma horizontal, conviene que se ejerza un liderazgo compartido.

Liderazgo Organizativo, El liderazgo es muy importante en una organización porque con él se tiene la capacidad para guiar y dirigir. Una empresa con un buen líder, puede hacer: una planeación correcta, un control excelente, y hacer que la empresa fluya de la mejor forma. Cabe mencionar que un líder no es necesario para que una empresa funcione, pero si la hace más efectiva.

Cuando al frente de una institución hay un líder, seguramente habrá una responsabilidad asignada a esta persona, y es tarea del líder cumplir con esas responsabilidades por medio de su trabajo, y labor de sus seguidores.

Por otra parte un director de grupo no necesariamente tiene que ser un líder, aunque si se quiere mejorar la productividad de la empresa se necesitaría de un líder.

A veces se considera que el líder de la organización es el jefe, esto no siempre es cierto. Un jefe existe por la autoridad y un líder por la buena voluntad, un jefe considera a la autoridad como un privilegio de mando, y un líder considera la autoridad como un privilegio de servicio, un jefe inspira

miedo y un líder confianza, un jefe sabe cómo se hacen las cosas y un líder enseña cómo se hacen las cosas, un jefe llega a tiempo mientras que un líder llega antes, un jefe asigna tareas y un líder da el ejemplo.

2.3. Diferencia entre Directivo y Líder.

Para establecer las diferencias entre directivo y líder es necesario que conozcamos la definición de estos dos términos según Diccionario Práctico del Estudiante (2009)

Directivo, De la dirección. Que tiene la función de dirigir. Directriz o instrucción normativa.

Líder, Persona a la que un grupo reconoce y sigue como su jefe o guía. Persona o entidad que va en cabeza entre los de su clase.

Cuando hablamos de *directivo* estamos hablando de relativo a la dirección. Que tiene la facultad y el poder de dirigir, la función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta de armonía en la ejecución.

El *directivo* es un actor clave para el éxito de una institución escolar. Un director debe liderar el cambio. Jean Lebrecht (2007), consultora educativa dice que: “la función principal del director de colegio es ofrecer un liderazgo y una gestión profesional para una unidad escolar. Esto con el fin de crear una base sólida que permita alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo de la escuela”.

El desarrollo de estrategias competitivas dentro de una organización está en manos del conductor central, es decir, de la autoridad académica. Por lo tanto, a todas estas tareas que éste debe emprender, se añaden cinco criterios de acción, que le permiten crecer en su rol. Estos son: comprender su escuela, observar clases, atender a los símbolos, rituales, dar el ejemplo, gestionar el

propósito moral y trabajar en equipo. Un director no está exento de tener problemas en su comunidad de aprendizaje, por eso debe ser capaz de resolver los conflictos, mediando entre los diversos actores. (Nivel interno: profesores, padres, apoderados y estudiantes; en el nivel externo: autoridades locales, comunidad y gobierno). Otros aspectos relevantes en los cuales el director debe detenerse son: las claves de cómo aprendemos, el concepto de competencia, los mapas de progreso y niveles de logro.

El *rol del director* se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer” Finalmente, debemos entender que la función de ser director no es sólo trabajar por lograr acuerdos o mediar entre los actores, sino que es un desafío permanente, un compromiso que implica explicitar y buscar la adhesión de todos a la visión y misión de la comunidad de aprendizaje.

En cambio que es un **líder**, después de hablar de un directivo ahora hablemos de lo que es un líder: (Jhon C. Maxwell, 1993) en su texto “Desarrolle el líder que está en usted”, dice: Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. El líder es aquel que:

- ✓ Promueve el saber,
- ✓ Enseña a prender,
- ✓ Crea la responsabilidad,
- ✓ Escucha, hace hablar,
- ✓ Utiliza técnicas de grupo,
- ✓ Propone objetivos y planifica con todo el grupo,
- ✓ Se preocupa por el proceso grupal,
- ✓ Evalúa junto con el grupo,
- ✓ Trabaja con el grupo,
- ✓ Estimula, orienta, tranquiliza.

Bernnis (1989), Hace una diferencia entre lo que es un Directivo y un Líder.

Al analizar los dos conceptos de líder y directivo, encontramos que están implícitos los dos roles administrativos, lo que nos lleva a entender que, la diferencia radica en:

DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> • Simboliza y personifican el éxito y los fracasos de la organización: se los responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión sin tener ningún control. • Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. • El interés del directivo es cumplir con los objetivos, involucra a la gente en la planificación y la solución de problemas estableciendo límites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan con sus subordinados y a través de ellos son responsables de las acciones y actividades que desarrollen. • Los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. • Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Elaboración de la autora a partir de Bernnis (1989).

El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

En conclusión podemos decir entonces que un directivo, es un líder también con diferentes funciones pero en algunos roles se funden los dos oficios o funciones, sobre todo en el aspecto educativo el director a veces no hace de líder, debido a su papel de gestión administrativa, pero sería interesante que los directivos sean

líderes capaces de mover paradigmas con la motivación personal que nos lleve hacia cambios positivos.

Directivo

- ✓ La buena dirección aporta un grado de orden y coherencia a dimensiones claves tales como la calidad de educación, responsabilidad de cumplimiento y de evaluación de resultados.
- ✓ Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.
- ✓ Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos.

Líder

- ✓ Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.
- ✓ Líder, hace frente al cambio, Cada vez son más necesarios los grandes cambios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno. Un mayor cambio exige siempre un mayor liderazgo.

Al analizar todas estas reflexiones es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las Instituciones a las que servimos.

En pocas palabras, los *directivos* están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

Sentadas estas bases, ¿cómo se desarrolla la formación a lo largo de la vida del directivo?, ¿qué retos se plantean desde el punto de vista formativo?, ¿qué necesidades se presentan en cada etapa y qué aspectos deben cuidarse especialmente? ¿Qué métodos y qué herramientas y soportes formativos son los más adecuados en cada caso?

Es evidente que todas estas preguntas deben ser valoradas por los responsables de la formación de los directivos, y de hecho hay mucha literatura que trata el problema de la formación del directivo desde el punto de vista de

métodos y sistemas, pero hay un aspecto, sin duda imprescindible a la hora de diseñar un sistema de formación para directivo, y es el conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quiénes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases formarlos.

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

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo.

- (Jovell, 2007) Interpretar muchos comportamientos desde distintos puntos de vista, los cuales referimos a continuación.

✓ **Personalidad del directivo frente a la del líder**

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a

cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

El Directivo tiene el poder legal que está determinado por las leyes en cambio el líder tiene el poder moral ya que se lo ha ganado de acuerdo a sus actos transparentes y de lucha por el bienestar de sus prójimos.

✓ **Actitudes con respecto a las metas**

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

✓ **Concepciones del trabajo**

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

✓ **Las relaciones con los demás**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a cómo se hacen las cosas y la atención del líder a qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones.

Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder. No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes.

Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

✓ **El sentido del yo**

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las Instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

✓ **El desarrollo del liderazgo**

Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

Después de haber expuesto algunas reflexiones del profesor de Harvard Abraham Zaleznik, continuamos con los puntos de vista de Kets de Vries quien también explora en el comportamiento de los altos directivos. Su receta para un liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura. Observemos que este autor no trata la diferencia entre directivos y líderes, sólo las características de los hombres que logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales llama, indistintamente, líderes o directivos.

Ante todo, Kets de Vries identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a sí mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social. De saber decir no pero fundamentando ese no, de tomar

decisiones en el momento oportuno, capaces de respetar los espacios de las otras personas.

Diferencias entre directivo y líder

LOS LÍDERES	LOS DIRECTIVOS
1. Focalización en las personas	1. Focalización en los procesos
2. Inspiran confianza	2. Usan control
3. Perspectiva de largo plazo	3. Perspectiva de corto plazo
4. Perspectiva global	4. Perspectiva limitada
5. Focalización en soluciones	5. Concentración en descubrir problemas
6. Promueven nuevas ideas	6. Refuerzan ideas antiguas
7. Promueven cambio y desafían statu quo	7. Mantienen el statu quo, adversos al cambio
8. Estimulan acciones apropiadas	8. Suprimen innovación
9. Valoran comparación y competencia	9. Desprecian competencia y desafíos
10. Promueven competencia y mejoramiento	10. Evitan competir y temor de cambiar
11. Piensan en programas participativos	11. Piensan en programas de control
12. Delegan poder de tomar decisiones	12. Retienen poder de decidir
13. Promueven acciones pro-activas	13. Promueven acciones reactivas
14. Piensan en un sistema humano y dinámico	14. Piensan en procesos sobre las personas
15. Piensan en iniciativa e innovación	15. Piensan en normas y cumplimiento
16. Importancia en hacer lo correcto	16. Control de no hacer lo incorrecto.

Elaboración de la autora a partir de Kets (1989).

En relación a este cuadro, cabe manifestar que los líderes se ganan el respeto y la confianza en base a sus acciones, mientras que el dirigente le otorga la autoridad a través de las leyes, la gente más confianza tiene en un líder que en un dirigente.

2.4. Los valores y la educación

Valores

Principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas. Bien lo dice Marcela Chavarría Olarte (2005) en su texto “Educación en un mundo Globalizado” entre otros menciona que los valores se notan cuando se busca la paz y el progreso del grupo, así mismo manifiesta que un valor cuando se reconoce la existencia de un ser supremo, etc. Y dice ella que todo esto tiene algo en común, es para bien de la persona de la familia del grupo, por tanto el valor se identifica con el bien en algún sentido, así pues es valioso lo que es bueno, lo que para bien de algo o de alguien.



Imagen tomada de internet

Los valores son pieza fundamental en la formación del individuo

Como ya se ha planteado, toda institución educativa es un sistema organizado que busca satisfacer las necesidades de la sociedad y por ello sus actuaciones se definen en base a una cultura institucional característica, a la que Fernández, M. (2005) define como “el conjunto de creencias, valores, normas y formas de ver el mundo y de actuar en él, que identifican a cada uno de sus miembros”.

La importancia de la cultura institucional radica en que muchas veces marca el comportamiento de las personas que laboran en la organización y como tal le otorga una imagen que es percibida por el resto de la comunidad o sociedad en que se inserta.

Ahora bien existen los valores morales, que están implícitos en los seres humanos y creo que estos surgen en los roles que tenemos los seres humanos

en el transcurrir de la vida, así tenemos entonces que los valores morales son aquellos valores que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona. (Guillén ,2006).

Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc. Para que se dé esta transmisión de valores son de vital importancia la calidad de las relaciones con las personas significativas en su vida, sus padres, hermanos, parientes y posteriormente amigos y maestros. Es además indispensable el modelo y ejemplo que estas personas significativas muestren al niño, para que se dé una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Características de los valores (Tierno, 1992)

- ✓ Los valores son cualidades que nos permiten acondicionar el mundo, hacerlo habitable. Los valores como libertad, la justicia, la belleza valen porque nos permiten construir un mundo más humano en que podamos vivir plenamente como personas. Un mundo injusto, insolidario, sin libertades, sin belleza, sin eficacia, no reuniría las condiciones mínimas de habitabilidad.
- ✓ Los valores son cualidades reales a las que damos cuerpo. Un valor no es una cosa, tampoco es una persona, sino que está en la cosa (un hermoso paisaje), en la persona (una persona solidaria), en una sociedad (una sociedad respetuosa), en un sistema (un sistema económico y justo), en las acciones (una acción buena).
- ✓ Los valores son siempre positivos o negativos. Al percibir un valor, podemos captar si éste es positivo o negativo, si nos atrae o nos repele. La justicia, la igualdad de oportunidades, la salud son ejemplos de valores positivos, mientras que la desigualdad, la enfermedad son ejemplos de valores negativos. La desigualdad, la injusticia, la enfermedad constituirán valores negativos.
- ✓ Los valores poseen dinamismo. Dinamizan y humanizan nuestra acción, nos sentimos motivados a alcanzar los valores positivos y a erradicar los valores negativos. Como toda nuestra vida se encuentra impregnada de valores: positivos o negativos, pocas cosas pueden ser neutrales.

Ahora entonces sabemos que existe un compromiso de la comunidad educativa con el desarrollo ético, moral, y valores en la educación, destacamos las siguientes finalidades. (Alonso, 2002)

- ✓ El consenso como ideal y el disenso como derecho
- ✓ La decisión de la voluntad
- ✓ Dimensión introyectiva y meta conciencia
- ✓ Los derechos fundamentales como criterios de valor
- ✓ El respeto a la dignidad de todas las personas.

Después de analizar lo que son los valores ahora veamos lo que es la educación, para luego relacionar tanto lo uno con lo otro, y decimos entonces según algunos autores que educación significa:

La educación, (del latín educare "guiar, conducir" o educare "formar, instruir") puede definirse como: "El proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación, es el proceso por el cual, el ser humano, aprende diversas materias inherentes a él. Por medio de la educación, es que sabemos cómo actuar y comportarnos ante y en la sociedad. Es un proceso de sociabilización del hombre, para poder insertarse de manera efectiva en ella. Sin la educación, nuestro comportamiento, no sería muy lejano a un animal salvaje. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano. (Chavarría, 2007).

La educación necesita nuevos elementos lo manifiesta (Silvia Lorente, 2001), la educación siempre ha sido un tema complejo porque trata de conciliar los intereses particulares de los sujetos con las restricciones que impone el mundo social.

Hasta hace pocas décadas había cierta unanimidad entre los valores sociales, los familiares y los valores que se transmitían desde la institución educativa por excelencia, esto es, la escuela.



Imagen bajada de internet

Los valores son fuente de seguridad para el ser humano

Ella manifiesta además que los fenómenos de la globalización han hecho que los cambios sociales en estos últimos tiempos sean vertiginosos: las configuraciones familiares cambian, emergen otras formas de vida, otros intereses, diferentes culturas conviven por fenómenos como la inmigración. Todo ello desemboca en que los niños y jóvenes contemporáneos no formen un grupo homogéneo, sino más bien manifiesta en un grupo heterogéneo con diferentes posibilidades, causando daño a la sociedad que está en constante avance.

La única institución legitimada para desplegar los valores educativos es la escuela. Sin embargo, actualmente ésta, está sobrecargada de funciones, la profesión docente está desdibujada en múltiples tareas y generalmente los valores que se pretenden impartir chocan frontalmente con los que implícitamente propone la sociedad. Se hace necesario, y de manera urgente, una reformulación de los valores educativos, así como corresponsabilizar de la educación a los estamentos oficiales respectivos.

La educación de los jóvenes del siglo XXI no puede estar en manos de una sola institución, es necesario trabajar en red con otros estamentos educativos, definiendo roles, especificando funciones, abriendo lugares sociales donde los

niños y jóvenes aprendan implícitamente y explícitamente los valores que una sociedad democrática como la nuestra pretende impartir, no se debe monopolizar la educación, la competencia debe ser clara y con una tendencia a ser iguales.



Tomada de internet

Una educación integral, vela por todos los factores que influyen en el niño

En la guía G.P.P. Ética y educación en valores, 2002; nos dice de la siguiente manera: “Dice que el educador tiene sin duda, una responsabilidad pública, su trabajo consiste en transmitir unos conocimientos y una forma de vida que caracterizan las bases para los niños y niñas en la sociedad, así como pueden contribuir a mejorar la sociedad”.

Para finalizar podemos ver qué valores y educación son dos elementos que se corresponden por que por medio de la educación se aprende a socializar los valores fundamentales adquiridos en casa y a través de la educación podemos adquirir conocimiento científico necesario para mejorar la calidad de vida del ser, pero siempre están y deben estar los dos juntos valores con educación, creo sin equivocarme que estos elementos importantes en la vida del ser humano son indispensables, pues la educación libera de la ignorancia al ser humano, pero los valores nos dirigen con base el camino a seguir.

Educación en valores

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Es la educación uno en calidad de docente se debe dar mucho hincapié en la buena formación de la persona que acompaña la formación de valores combinado desde las enseñanzas de su hogar al ejemplo del salón de clase. Ser respetuoso en sentido de convivir con sus semejantes, de igualdad de pensamientos y respetos la honestidad que hace relucir brillo propio en una persona.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

Tomado de (Plan de Convivencia Colegio Experimental Bernardo Valdivieso, 2009)
En el proceso de formación académica, técnica y humanista de los estudiantes, las comunidades estudiantiles se comprometen de manera autónoma y responsable a fomentar, vivir y actuar bajo los siguientes valores y aptitudes.

Honestidad: Es la vivencia de la armonía como uno mismo y con los demás. Es sinónimo de integridad y se define como la coherencia entre el pensamiento y la palabra; el pensamiento y la acción, la palabra y la acción

Si queremos ser honestos tenemos que enfrentar con el valor .nuestros defectos y buscar la manera más eficaz de superarlos, con acciones que nos lleven a menor todo aquello que afecta a nuestra persona y como consecuencia a nuestros semejantes, rectificando cada vez que nos equivocamos.

Transparencia: Es la claridad en todas las actuaciones de nuestra vida. Es el actuar único lo que genera confianza y respeto consigo mismo y con los semejantes.

Solidaridad: Es la ayuda mutua que debe existir entre las personas porque todos tenemos el deber de ayudar a los otros y el derecho a recibir la ayuda de nuestros semejantes.

Generosidad: Generosa es la persona desprendida y desinteresada, la que se aparta o desapropia de lo que aprecia, de lo que ama verdaderamente y lo hace para beneficio de los demás. La generosidad es un valor moral inherente a la persona que tiene como características obrar con grandeza y desprendimiento.

Honradez: Este valor es propio de las personas de honor y estimación, es el respeto a las pertenencias ajenas, a la dignidad y a la vida pública y privada de nuestros congéneres.

Libertad: Es la posibilidad que tenemos de decidir por nosotros mismos como actuar en las diferentes situaciones que se nos presentan en la vida. Es el valor que nos permite actuar como conciencia y responsabilidad según nuestros criterios, inclinaciones y habilidades sin violar la posibilidad que tienen los demás de hacerlo. Esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de nuestros actos y proceder conscientemente, de otra manera, se reduce el concepto a una mera expresión de un impulso. La libertad más que un valor es una responsabilidad, una conquista.

Una persona puede caracterizarse por un valor o sistema de valores cuando llega a un proceso de interiorización y dedicación a un valor. El alcance de este objetivo puede considerarse como la realización de la vida como unidad.

Para evaluar el arraigo de los valores que posee cada individuo podemos señalar los siguientes aspectos indicativos.

- ✓ La valoración de un objeto o fenómeno persistirá a lo largo de cierto periodo de tiempo.
- ✓ La posesión del valor debe satisfacer alguna de las más hondas exigencias del individuo.
- ✓ El valor debe traducirse en acto que por su propia esencia sea la proyección de la actitud de entrega.
- ✓ La educación de los valores es actualmente una de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión.

Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de "educación humanista". Este tema ha atraído el interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica.

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en periodo de gestación, y aun los mismos términos "valores" y "valoración" están en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- ✓ **Independientes e inmutables.**- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- ✓ **Absolutos**, Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- ✓ **Inagotables**, No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- ✓ **Objetivos**, Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

- ✓ **Subjetivos**, Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

Se puede manifestar entonces que la educación en valores es educar moralmente ya que estos enseñan al individuo a comportarse como hombre, a determinar rangos entre las cosas, a través de ellos se llegan a tener conciencia de que algo importa o no importa, tiene el objetivo de lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educación en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Para finalizar podemos ver que valores y educación son dos elementos que se corresponden por que por medio de la educación se aprende a socializar los valores fundamentales adquiridos en casa y a través de la educación podemos adquirir conocimiento científico necesario para mejorar la calidad de vida del ser, pero siempre están y deben estar los dos juntos valores con educación, creo sin equivocarme que estos elementos importantes en la vida del ser humano son indispensables, pues la educación libera de la ignorancia al ser humano, pero los valores nos dirigen con base el camino a seguir.

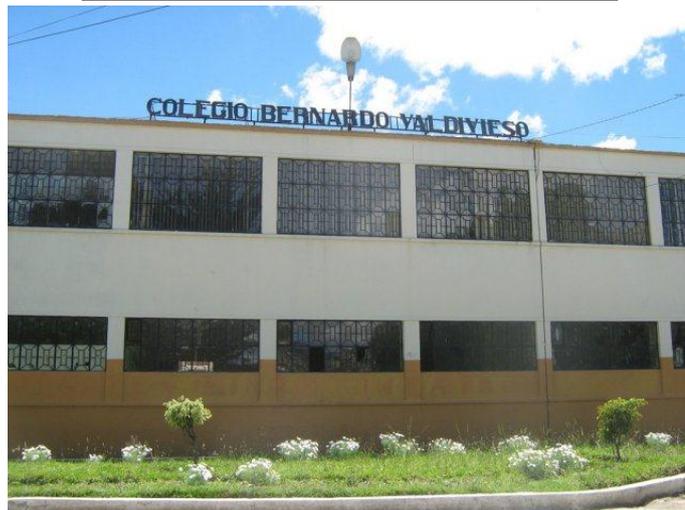
3. METODOLOGÍA.

3.1. Participantes

La investigación se desarrolló en la Unidad Educativa Experimental Bernardo Valdivieso de la ciudad de Loja, quién se destaca uno de pioneros y primeras instituciones a nivel nacional que se fomentó con objetivos de servir a la sociedad a nivel académico, presta sus servicios en las secciones matutina, vespertina y nocturna con Bachillerato en ciencias con especialidades de Físico – Matemáticas, Químico – Biológicas y Sociales, además, con un bachillerato técnico en Aplicaciones Informáticas y Electromecánica Automotriz.

Con un total aproximado de 3000 estudiante en las tres secciones y con 238 docentes con nombramiento y contratados, con 35 personas en calidad de administrativos.

Vista de la entrada principal del colegio



Vista de la entrada principal del colegio y sus estudiantes



Los participantes que intervienen en el proceso de investigación son el personal directivo, personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia del Colegio Experimental Bernardo Valdivieso, tomando del total la muestra de la siguiente forma:

Tabla Nro. 1: Participantes en el proceso de investigación.

Directivos	8
Estudiantes	20
Docentes	20
Padres de Familia	15

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría General del Colegio BV.

Elaborado por: Autora

Personal directivo por sexo

Tabla Nro. 2: Personal directivo del Colegio, clasificación por género

SECCIÓN MATUTINA		
Directivos		
MUESTRA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombres	7	87,50%
Mujeres	1	12,50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría General del Colegio BV.

Elaborado por: Autora

El equipo directivo de la unidad educativa investigada está conformado por 8 personas de las cuales el 87,50% son hombres y un porcentaje de 12,50% representado por una mujer. Esto indica que en la institución existe equidad de género ya que la única mujer que forma parte de los directivos y desempeña el rol de Vicerrectora en sección Vespertina y Nocturna del Unidad Educativa Bernardo Valdivieso.

Personal directivo por edad.

Tabla Nro.3: Personal directivo del Colegio, clasificación por edad

DIRECTIVOS				
Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	0	0%	0	0%
26 - 30 años	0	0%	0	0%
31 - 35 años	0	0%	0	0%
36 - 40 años	0	0%	0	0%
Más de 40 años	7	87,5%	1	12,5%
TOTAL	7	87,5%	1	12,5%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría General del Colegio BV.

Elaborado por: Autora

De la tabla antes expuesta, me permito concluir que la población docente de la Unidad Educativa Bernardo Valdivieso es una población relativamente joven, ya que en su mayor incidencia los profesores se hallan mayores a 40 años ya sea hombres y mujeres, lo que demuestra que la experiencia es solvencia garantizada en la institución.

Personal docente por sexo

Tabla Nro. 4: Personal docente del Colegio, clasificación por género

DOCENTES		
GÉNERO PERSONAL DOCENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	14	70%
FEMENINO	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría General del Colegio BV.

Elaborado por: Autora

La tabla anterior muestra que en la institución laboran más docentes hombres con un porcentaje de 69% y mujeres con un porcentaje de 31%.

Personal docente por edad.

Tabla Nro. 5: Personal docente del Colegio, clasificación por edad

DOCENTES				
Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	0	0%	1	6%
26 - 30 años	0	0%	0	0%
31 - 35 años	0	0%	1	6%
36 - 40 años	1	6%	1	6%
Más de 40 años	12	75%	0	0%
TOTAL	13	81%	3	19%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría General del Colegio BV.

Elaborado por: Autora.

La tabla anterior se puede observar que de los 16 profesores que tomo como muestra para la investigación el 81% hombres son mayores de 40 años y mujeres hay un porcentaje de 19%, que ilustran que el personal que tiene una larga trayectoria dentro del magisterio ecuatoriano, así como también una gran experiencia dentro de lo pedagógico.

Personal Administrativo y servicios

Tabla Nro. 6: Personal Administrativo y servicios del Colegio, clasificación por edad y sexo

ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS				
Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	0	0%	0	0%
26 - 30 años	1	6%	0	0%
31 - 35 años	8	50%	4	22%
36 - 40 años	5	31%	13	72%
Más de 40 años	2	13%	1	6%
TOTAL	16	100%	18	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría General del Colegio BV.

Elaborado por: Autor.

Del total de los 34 personas que laboran en el colegio en calidad desempeñando roles administrativos y de servicios se puede observar en el cuadro anterior que género masculino existe un 50% en una edad promedio joven ya que están en el rango de 31 a 35 años y del género femenino el porcentaje de 31% está en un rango de 36 a 40 años de edad.

Población Padres de Familia por edad, sexo.

Tabla Nro. 7: Población Padres de familia, clasificación por edad y sexo

PADRES DE FAMILIA				
Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 18 años	0	0%	0	0%
26 - 30 años	2	10%	4	20%
31 - 35 años	6	30%	10	50%
36 - 40 años	10	50%	3	15%
Más de 40 años	2	10%	3	15%
TOTAL	20	100%	20	100%
20 PADRES DE FAMILIA				

Del total de las 40 personas en calidad de representantes de los estudiantes muestran un resultado en el que 50% de padres hombres está entre los 36 a 40 años de edad mientras que las madres están entre 31 a 35 años de edad en la que se interpreta una edad promedio buena.

Población estudiantil por edad, sexo en Especialidad FI-MA.

Tabla Nro. 8: Población Estudiantil especialidad FI-MA del Colegio, clasificación por edad y sexo

ESPECIALIDAD FISICA MATEMÁTICAS				
Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 12 años	0	0%	0	0%
5 - 7 años	0	0%	0	0%
8 - 10 años	0	0%	0	0%
11 - 13 años	0	0%	0	0%
14 - 16 años	0	0%	0	0%
17 - 19 años	16	80%	4	20%
Más de 20 años	0	0%	0	0%
TOTAL	16	80%	4	22%
TOTAL	20 ESTUDIANTES			

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría General del Colegio BV.

Elaborado por: Autora

El cuadro anterior nos muestra en la especialidad de FI-MA 3er Bachillerato paralelo "A" hay un 80% de población masculina en un rango de edad de 17 a 19

años de edad y del género femenino existe un porcentaje del 22% en una edad promedio de 17 a 19 años de edad.

3.2. Materiales e Instrumentos

La investigación realizada es de carácter descriptivo, y exploratoria. El proyecto de investigación fue diseñado por la UTPL y los instrumentos para la recolección de datos fueron entregados también por la Universidad, dejando a los egresados investigadores la tarea de recoger la información, tabularla, interpretarla, analizarla, discutirla, inferir conclusiones y proponer recomendaciones.

Para la colección de información a directivos de la unidad educativa Bernardo Valdivieso, se hizo uso de la encuesta y la entrevista.

La encuesta, formulada con preguntas de formato cerrado con la finalidad de recabar las opiniones de los directivos sobre la gestión, liderazgo y valores que aplican en la organización y se imparten a los estudiantes.

Con la finalidad de afianzar las opiniones y puntos de vista recibidas y analizadas en la encuesta, también se aplicó una entrevista estructurada con preguntas de tipo abiertas a tres directivos, rector, vicerrector y vicerrectores de las secciones matutina, vespertina y nocturna de la unidad educativa.

De igual forma, la recolección de la información a los docentes se realizó a través de la aplicación de una encuesta, con preguntas de tipo cerrado, la misma que tiene la finalidad de recabar las opiniones sobre gestión, liderazgo y valores que vienen cumpliendo los directivos, así como también, la labor con práctica de valores éticos que los docentes promueven al estudiante Bernardino.

A los estudiantes, socializando el proyecto de investigación a los estudiantes de tercer de Bachillerato especialidad Física - Matemáticas y con permiso de máxima autoridad Sr. Rector, se recolecto información a los estudiantes mediante la encuesta, la misma que se elaboró con preguntas de formato cerrado, la cual tuvo la finalidad de recabar opiniones acerca de la administración, gestión,

liderazgo y valores, de los directivos y docentes de la Unidad Educativa Bernardo Valdivieso, evaluando sus perspectivas el ambiente real o clima escolar que existe en este establecimiento.

Contando con la aportación y sentimiento de colaboración de los padres de familia, se utilizó la encuesta, construida con preguntas de formato cerrado, la cual persigue los mismos fines de determinar y recabar opiniones acerca de liderazgo, gestión y valores de los directivos y docentes del Colegio.

En la recolección de información de los instrumentos de: gestión educativa, estructura organizativa, y clima escolar, de la unidad educativa Bernardo Valdivieso, se utilizó la lectura comprensiva, análisis y síntesis de los instrumentos existentes en esta institución educativa.

Para la elaboración del marco teórico, se utilizó las siguientes técnicas: lectura comprensiva, resúmenes, análisis, síntesis y argumentación de diferentes libros, e información puesta en Internet como Blogs, base de datos y archivos planos con información relevante y actualizada de la Web.

Se utilizó los siguientes instrumentos como: Encuesta y entrevista a directivos, encuesta a docentes, encuesta a estudiantes, y encuesta a padres de familia.

Los instrumentos tecnológicos que se emplearon son: Computador Portátil, internet, dispositivo de almacenamiento Memory Data Travel USB, video conferencia.

Los materiales que se emplearon en la ejecución de la presente investigación son: papel, lápiz, corrector, encuestas, etc.

3.3. Método y procedimiento

Los métodos aplicados en esta investigación son:

Exploratorio Descriptivo, facilitará conocer la realidad de la unidad educativa, la gestión de los directivos en el liderazgo educativo, distinguir los valores que

sustentan los documentos curriculares, para identificar el problema como se presenta en la realidad, partiendo de los resultados de las encuestas.

Analítico Sintético, las experiencias de los docentes, el ambiente real del centro educativo, la forma de involucrar a los padres de familia, se revisará de manera ordenada, para explicar las relaciones entre estos elementos y el todo, lo cual nos permitirá una visión de unidad.

Inductivo Deductivo, el estudio de los casos particulares nos faculta reconocer la realidad, determinar el aporte de todos los estamentos y llegar a conclusiones lógicas acerca del liderazgo y los valores en la Unidad Educativa.

Estadístico, la organización de los datos en tablas estadísticas, es fundamental para la objetividad y comprensión de los datos obtenidos, además facilita los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y evaluación que apoye la toma de decisiones futuras.

Hermenéutico, es importante la interpretación bibliográfica al elaborar el marco teórico, para que este trabajo de investigación sea un aporte eficaz y efectivo en la que se precisan conceptos teóricos.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores, en la Unidad Educativa Experimental Bernardo Valdivieso de la ciudad de Loja.

El diagnóstico constituye una fase para lograr el mayor acercamiento posible al conocimiento y análisis de la realidad de la Institución: sus problemas, sus potencialidades, sus debilidades, sus fortalezas y amenazas, los prioriza e identifica líneas de acción.

Se obtiene la información mediante entrevistas, encuestas, observación directa, así como también la facilidad que se me dio a los medios digitales de los documentos de este plantel como lo fueron el PEI, Manual de convivencia, así como a los archivos de las planificaciones que reposan en la Dirección, se me facilito el diagnóstico, y poder tener una mejor idea de cómo la institución se encuentra funcionando en la actualidad y de ahí poder determinar todas las necesidades más urgentes, y con esto contribuir con mi propuesta a la solución de alguno de ellos.

4.1.1.1. Manual de Organización

EL CODIGO MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESTA FORMADO DE UNA MANERA NÚMÉRICA, para facilitar la identificación por áreas funcionales y puestos. La identificación corresponde a la clasificación de las áreas funcionales, así como a la estructura orgánica representada gráficamente en el organigrama general y específico a cada área, por ejemplo:

- ✓ Consejo Directivo
- ✓ Rector
- ✓ Inspector General.
- ✓ Área de Profesores
- ✓ Área de Música
- ✓ Área Administrativa
- ✓ Área de consejería espiritual
- ✓ Área de finanzas.
- ✓ Área de secretaria y archivos

Diseño de Formas de Presentación

- ✓ Posee una forma de presentación del contenido, que presente la descripción de los siguientes aspectos:
- ✓ El área funcional en la cual está ubicada la unidad administrativa correspondiente.
- ✓ El nombre de la unidad administrativa correspondiente al puesto.
- ✓ El objetivo de la unidad administrativa.
- ✓ La dependencia orgánica de la unidad administrativa de referencia.
- ✓ El puesto correspondiente con su respectiva clave numérica.
- ✓ El capítulo y los artículos del estatuto o reglamentos que dan base legal a las funciones asignadas.
- ✓ Las funciones correspondientes al puesto en cuestión.

Contenido del Manual

Como referencia a esta guía el manual de organización y resumiendo ésta, el contenido que podemos observar y extraer de él lo siguiente:

- A. Presentación.
- B. Instrucciones.
- C. Objetivos.
- D. Organigramas
 - General
 - Particular
- E. Organización.
- F. Funciones generales.
- G. Descripción de funciones

*La Unidad Educativa Bernardo Valdivieso, **NO TIENE** Manual de organización. Por cuestiones de tiempo, centralización en cuestiones y procesos anteriores no se ha elaborado un Manual de organización.*

Lo que es una necesidad hoy por hoy con la aplicación de de competencias causa desolación entre el desempeño de funciones y personal coordinado por áreas y departamentos de servicio.

Es decir esto en la UEBV representaría una debilidad para la institución en la que se puede encontrar problemas con el buen desempeño de la organización.

4.1.1.2. El código de Ética

El CÓDIGO DE ÉTICA es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que han de ser cumplidos por los miembros de la institución para respetar derechos de terceros o bien actuaciones que han de ser evitadas así como la forma de resolver determinados conflictos éticos que se puedan presentar.

El colegio Bernardo Valdivieso y las huellas de los claustros directivos anteriores han establecido un código de ética con el afán de normar nuestras conductas, de proponer la unidad en valores éticos de procedimiento y conducta en la comunidad Bernardina. La Institución considera que las normas que conforman el Manual de Convivencia y el establecimiento de sanciones tienen la finalidad de educar en la práctica de valores y disciplina.

El Colegio actualmente cuenta con un código de ética o convivencia elaborado por el grupo de Planificación, Departamento de Orientación, Vice-Rectorado.

Siendo esto un fortaleza y oportunidad con la que reluce la institución y la comunidad Bernardina.

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico es un documento institucional elaborado bajo un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

El Colegio “Experimental Bernardo Valdivieso” cuenta con un Plan Estratégico el mismo que se fundamenta en el compromiso institucional. Valor agregado, excelencia, cambio organizacional, cultura organizacional, calidad, autoevaluación institucional, diagnóstico institucional gestión escolar, gestión por procesos, entre otros que permite el

perfeccionamiento, mejora, impulso, avance, cambio y transformación positiva en adelanto de la institución.

Plan Estratégico, La suma de los OBJETIVOS de corto, mediano y largo plazo, con el detalle de los "esfuerzos" y "recursos" que deberá invertir para alcanzar la meta de su VISIÓN ESTRATÉGICA, logrará que el estudiante Bernardino culmine su educación a satisfacción plena de conocimiento.

Representando para la institución una oportunidad importante para lograr mejorar la infraestructura intelectual, académica de docentes y estudiantes.

4.1.1.4. El Plan operativo anual (POA)

La institución educativa cuenta con el Plan operativo anual (POA) en la que describe en detalle las acciones específicas a ejecutarse en un tiempo determinado, designando responsabilidades del cumplimiento de los objetivos estratégicos previsto en el estándar de gestión.

Cada POA cuenta con la descripción del proceso de seguimiento y monitoreo cuya implementación dará lugar a una fase de retroalimentación sistemática y permanente que permitirá implementar las acciones correctivas necesarias y obtener información que se restra en fichas especiales para apoyar los procesos de toma de decisiones en la gestión institucional.

Plan Operativo POA, todos, en la familia Bernardina son responsables de las funciones, actividades y roles que deben desempeñar, cumplimiento de especificaciones, concertaciones de los Objetivos a conseguir en el año académico, Describe estrategias que se han ideado para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los personeros en el trabajo cotidiano, va muy relacionado con el Plan Estratégico.

Grupo de Planificación y el Ministerio de Educación solicita como requisito de inicio de clases académicas se desarrolle este POA Septiembre de 2009(Fuente: Planificación, actores: docentes de CEBV).

Una fortaleza establecida ya que tiene solides de las tareas específicas futuras en el desarrollo de las actividades de la Institución.

4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva.

Proyecto Educativo Institucional, define el proceso permanente de reflexión y construcción colectiva en los Bernardinos. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa del Colegio Bernardo Valdivieso, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El Colegio si cuenta con un plan estratégico de desarrollo institucional (Trabajando Juntos), el mismo que es un medio para concretar con eficiencia y eficacia la misión del Colegio y como un referente para el desarrollo de la proyección de la visión institución, de los fines y objetivos de la educación ecuatoriana.

Representado como fortaleza y oportunidad muy marcada en la institución.

4.1.1.6. Reglamento Interno.

El reglamento interno es un conjunto de disposiciones que permiten la aplicación de la Ley educativa.

Reglamento Interno y otras regulaciones, las Autoridades del Colegio apoyan a los empleados a definir normas, funciones y procedimiento que regula la vida institucional del Colegio Bernardo Valdivieso estableciendo objetivos y la organización del centro así como los derechos y deberes del personal directivo, docente, auxiliar de educación, administrativo y alumnado en general; los criterios de administración y manejo de los recursos; el desarrollo de las actividades académicas y administrativas; el régimen económico y disciplinario y las relaciones con la APAFA, Asociación de Ex-Alumnos, comunidad entre otros.

Colegio Experimental “Bernardo Valdivieso” cuenta con un reglamento interno que permite mejorar labor en el desenvolvimiento del Colegio con la finalidad de conseguir una verdadera formación a sus alumnos, que permita el desarrollo social, cultural y económico de la sociedad de la que forma parte.

Una fortaleza que mantiene las buenas costumbres, alta cultura y el buen vivir entre compañeros colegas docentes y estudiantes.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

El colegio Bernardo Valdivieso es una institución eminentemente laica que está al servicio de las clases populares con el fin de formar a la juventud de manera integral.

4.1.2.1. Misión y visión

Como se menciona anteriormente La unidad Educativa cuenta con el plan estratégico de la institución, donde se ha consultado que la misión y visión de la institución es:

LA MISIÓN.

Queremos ser una institución de excelencia académica, humanista con bases científicas técnicas, sustentada en valores de justicia, equidad, solidaridad y civismo, que promueve la investigación y el desarrollo humano, para el servicio de la colectividad.

LA VISIÓN

Educar a la niñez y juventud de amplios sectores populares de la ciudad y provincia de Loja y del contexto regional, en respuesta a las exigencias y necesidades de la sociedad, a través de un eficiente servicio docente e influencia en acción familiar, que propician aprendizajes significativos, en la dinámica de una educación de calidad.

(Fuente de información: Archivos de secretaria del Departamento de Planeación, 2009)

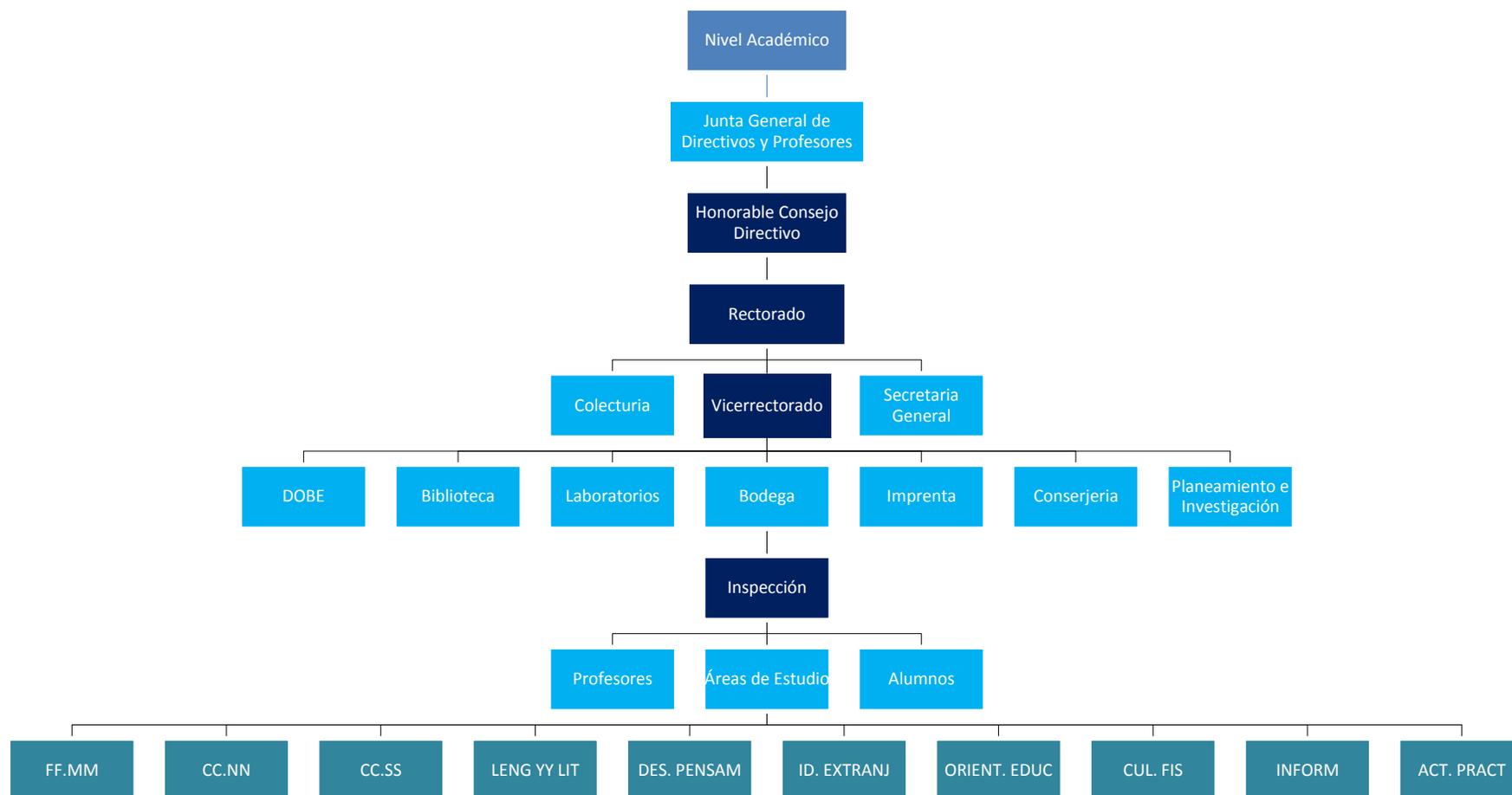
4.1.2.2. Organigrama

Estos organigramas constan en el Proyecto Educativo Institucional. Expresan de manera gráfica la manera cómo está organizada la institución educativa, mostrando además los diversos niveles de jerarquía y su relación entre ellos.

Estas representaciones desempeñan el papel de informar, son fáciles de entender y sencillas para utilizar.

Se visualiza que el **Nivel Académico** es el ente de mayor jerarquía, a continuación, **consta la junta general de directivos y profesores**, el honorable consejo directivo y luego el Rectorado se ubica en la Regional Central. La Junta General de Directivos y Docentes abre el esquema, en el cual constan todas las jerarquías y sus componentes.

Organigrama Institucional Unidad Educativa Experimental Bernardo Valdivieso



(Fuente de información: Archivos secretaria del
Departamento de Planeación. Realizado por: Lcdo. Efrén

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La efectividad de una institución educativa no depende del éxito solamente de un área específica, sino de la coordinación entre las diferentes áreas y departamentos que conforman la institución educativa.

En la unidad educativa Experimental Bernardo Valdivieso”, no existe un manual de procedimientos donde se encuentren inscritas las funciones por áreas y departamentos. Es decir sólo se encuentran nombrados las diferentes áreas y departamentos. Tiene establecido un sistema de trabajo y tareas como:

El Colegio Experimental “Bernardo Valdivieso” cuenta con los siguientes departamentos establecidos no formalizados por un Reglamento.

- ✓ Secretaría general
- ✓ Inspección
- ✓ Colecturía
- ✓ Inspección y bienestar estudiantil
- ✓ Investigación y Planeamiento.
- ✓ DOBE
- ✓ Talento Humano

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.(Molina, 2006).

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Si Tiene, Esta dimensión enfoca los procesos individuales y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje, considerando la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza, recursos de apoyo y la

implementación de los valores como eje transversal, entre los más importantes.

En este Centro Educativo cuenta con el modelo de aprendizaje está determinada por la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Puedo decir que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, la gran mayoría de docentes muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa la enseñanza. Por tal razón, los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación con los valores que permiten la superación del hombre.

A manera de resumen se puede manifestar, en lo que respecta al personal docente y su formación, se preocupan en actualizarse, asistiendo a las conferencias, cursos, diplomados y maestrías, que se puede considerar una fortaleza para la institución con personal capacitado.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

No tiene, la dimensión organizativa y operacional contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución, en función del logro educativo.

Si las decisiones giran en torno a lo mencionado, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados educativos y en valores serán superiores, porque al colocar en el centro de la escuela los aprendizajes de los alumnos/logro educativo, la organización buscará acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela, considerándose para la institución una debilidad.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Esta dimensión escolar permitirá examinar las actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con la intención de cambiarlas en caso de ser necesario para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y superar el rendimiento académico de los estudiantes.

La unidad Educativa no cuenta con las dimensiones formalizadas en un Manual aunque lo desarrolla, ejecuta y administra para ello es necesario realizar un listado de todos los recursos con los que cuenta el aula y la escuela a fin de aprovecharlos; así como aquellos que son necesarios para programar su adquisición, de esta forma, se estará contribuyendo a mejorar maneras de enseñar y de aprender.

En lo que respecta a la institución objeto de investigación, se puede manifestar que la misma, pese al esfuerzo de su Director y planta docente carece de muchos recursos e infraestructura, considerando que la existente en relación al avance científico y tecnológico, ha cumplido su vida útil; por lo que, es necesario emprender en acciones que tiendan a mejorar su infraestructura y a implementar o equipar sus aulas con mobiliario y un centro de computo, considerándose una debilidad para la institución.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

Implica la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis se identifica el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. Por lo que es necesario revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos.

En este Centro Educativo si cuenta con esta dimensión, se puede manifestar que los docentes, alumnos y padres de familia basan sus relaciones en la cooperación, participación, democracia, tolerancia,

flexibilidad; es decir, pocos han establecido buenas relaciones sociales, consiguiendo un clima positivo que favorezca a la propia institución escolar y los procesos de enseñanza aprendizaje, lo que brinda mayores oportunidades de relación con la comunidad. Se puede considerar todo esto como una amenaza debido a que los padres de familia pueden tomar parecer muy distintos y tomar decisiones imparciales.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

Es una Virtud mediante la cual somos capaces de soportar o vencer los obstáculos que se oponen al bien y a nuestro progreso espiritual.

Es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores.

Debilidades

Se las llama también puntos débiles. Son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades

Son eventos o circunstancias externas y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.

La oportunidad aparece como el momento o la ocasión propicia para hacer o aprovechar algo.

Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

Son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes.

4.1.3.3. Matriz FODA

Matriz 1: Matriz FODA

FODA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL BERNARDO VALDIVIESO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la actual Administración se ha el Colegio está siendo efecto de la Auditoria de Gestión por parte del Ministerio de Educación, acto que se ha venido desarrollando en un año y que las Autoridades han tenido objetivos de cumplimiento satisfactorio. ✓ Vigencia de un modelo pedagógico experimental. ✓ El modelo pedagógico vigente promueve en los estudiantes el desarrollo de destrezas para participar, investigar, analizar, reflexionar, criticar, proponer y crear. ✓ Estudiantes con grandes trayectorias profesionales en la sociedad actual. ✓ Docentes comprometidos, especializados, con altos niveles de formación profesional (80%) y experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un plan de capacitación docente permanente y actualizado a temas concernientes a Gestión, Liderazgo y valores. ✓ Nula actualización y capacitación permanente de los docentes y sectores sociales del plantel acorde al desarrollo técnico y científico. ✓ Las autoridades administrativas, docentes poseen efectiva toma de decisiones en sus gestiones. ✓ Desinterés e irresponsabilidad de los alumnos. ✓ Carencia de material didáctico necesario para trabajar los maestros. ✓ No hay corresponsabilidad en la disciplina. ✓ No existe personal titular en áreas específicas (inglés, informática) ✓ No hay suficiente compromiso con la institución. ✓ Los estudiantes tiene desinterés por superarse

<p>(promedio de 25 años de experiencia docente), no egoístas y con conocimientos didácticos, que son puntuales y dan buen ejemplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los docentes tienen predisposición para la planificación y trabajo encomendado. ✓ Sector administrativo y de servicios con predisposición al cambio. ✓ Existe predisposición de la mayoría de los padres de familia para participar en las actividades curriculares y administrativas institucionales. ✓ Los padres de familia expresan un buen nivel de satisfacción familiar por las actividades desarrolladas en el Colegio. ✓ El colegio demuestra activa participación en el campo investigativo que se hace visible en las ferias locales, nacionales, e internacionales. ✓ Sectores sociales de la institución dispuestos a la integración y participación en todos los ámbitos. 	<p>académicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca elaboración de los planes de unidades para el año lectivo. ✓ Bajos niveles de rendimiento estudiantil. ✓ Inestabilidad de contenidos programáticos de uno a otro año, no existiendo firmeza de criterios ni respeto por los requerimientos de contenidos por parte de docentes por falta de conocimientos actualizados con relación al currículo del área. ✓ Carencia de hábitos de lectura y estudio en los estudiantes. ✓ No hay cumplimiento ni se hace cumplir la ley orgánica de educación, existiendo desacato a los acuerdos ministeriales por partes de las autoridades del plantel en lo que se refiere a las cinco horas de inglés en el 10^{mo} año y bachillerato. ✓ Frecuentes tomas del colegio por grupos minúsculos de estudiantes, sin adoptar las medidas reglamentarias pertinentes por parte de los organismos de gobierno correspondientes. ✓ Falta gestión administrativa y liderazgo para solicitar apoyo económico en beneficio de la institución, así como materiales para los respectivos trabajos (investigación por ejemplo). ✓ Falta de interés por mantener la categoría de Colegio Experimental.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades curriculares. ✓ Aún subsisten (en porcentajes mínimos) características tradicionales del proceso de enseñanza aprendizaje como son la clase expositiva para transmitir información y el dictado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena credibilidad Institucional. ✓ Organización de ex alumnos y presencia de profesores Bernardinos-as y ex Bernardinos-as en las instituciones públicas. ✓ Oferta de formación de postgrado para docentes por parte de todas las universidades. ✓ Globalización de la información que facilita vinculación con medio externo y acceso a información científica a través de aulas virtuales, Internet etc. ✓ Reformas educativas en la asamblea constituyente. ✓ Plan binacional Capítulo Ecuador. ✓ Disponibilidad de los fondos designados por la comisión de los acuerdos por la comisión de la paz, a través de la corporación Pío Jaramillo Alvarado por la construcción del coliseo y otras edificaciones del colegio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No contar con el apoyo de padres de familia y del Gobierno. ✓ Situación socio económica crítica de familias de alumnos en elevado porcentaje. ✓ Migración e influencia de factores culturales extranjeros ✓ Incidencia de movimientos políticos externos en el pensamiento ideológico para la formación de líderes. ✓ Crisis administrativa de la educación a nivel local y nacional. ✓ Deterioro de la imagen de las instituciones educativas fiscales. ✓ Desinformación de los medios de comunicación (ataques, desprestigio del colegio) ✓ Falta de apoyo gubernamental. ✓ Mala interpretación y aplicación del Código de la niñez y adolescencia a favor de los huelguistas. ✓ Escasa gestión de la corporación P.J.A

<p>(remodelación del colegio antiguo).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La planta docente tiene presupuesto permanente del Estado. ✓ El pago oportuno de sueldos. ✓ Convenios interinstitucionales educativos (colaboración en investigación con NCI, aporte Consejo Provincial, convenio con UNESCO). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desatención de los supervisores de educación ✓ Desatención de las instituciones de desarrollo (para apoyo con infraestructura). ✓ Muy débil control por parte de los padres de familia de sus hijos en el aspecto disciplinario y en los estudios.
---	--

Matriz 1 FODA. (Elaborado por la autora, 2011)

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTA

4.2.1. De los Directivos

La unidad Educativa Experimental Bernardo Valdivieso que fue te nuestra investigación, es fiscal mixto, está ubicado en el sector sur de la ciudad de Loja, su modelo educativo basado en el slogan “*Somos una Institución de excelencia académica, humanística, sustentada en valores de justicia, equidad, solidaridad y civismo*”. Su administración se debe a la máxima autoridad de Rector, su administración curricular y disciplinario esta bajo el Vicerrectorado para secciones vespertina, matutina y nocturna.

Cuenta con un consejo directivo, parte operativa como docentes, administración de servicios y servicios de apoyo. Su centro es el velar por el excelente rendimiento académico y disciplinario los estudiantes, que en la actualidad es un número de 3000 alumnos en las tres secciones.

Tabla No. 9: **Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo**

Equipos organizados en institución	Si		No	
	f	%	f	%
El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0	3	37,5
Coordinadores de área	2	25	0	0
Por grupos de trabajo	1	12,5	1	12,5
Trabajan individualmente	0	0	1	12,5
Otros (indique cuales)				
Total porcentual	3	37,5	5	62,5
Total	100%			

Fuente: Encuesta Directa Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Como podemos observar en la tabla No. 7, en cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, podemos notar claramente que no existe un buen porcentaje en cuanto a reuniones generales trimestrales, esto es con el rol del rector, al realizar los porcentajes respectivos solo 37,5% contesta que no, pero con referencia al si es del 0%. Entonces este dato nos ubica en una situación, que nos mueva a tomar

acciones a los administradores, para que se efectivice las reuniones trimestrales de trabajo, con fines de revisión y evaluación con tendencias positivas que mejoren la organización y el funcionamiento del plantel.

No sucede lo mismo en cuanto a la coordinación de áreas, se puede notar claramente que este es el punto fuerte de la organización, pues 25% los encuestados aseguran que sí, que existe una buena coordinación. Así mismo el 12,5% dice que no se realizan grupos de trabajo y solo el 12,5% manifiesta que sí, y con los mismos porcentajes esta en cuanto al trabajo individual. Por lo analizado en esta tabla, urge que se realice un proyecto de mejoramiento en cuanto a la organización de los equipos de trabajo en la organización.

Ahora vamos a analizar la tabla siguiente, con respecto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, de esta manera también nos arrojará datos que servirán de referencia, para sacar conclusiones.

Tabla Nro. 10: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Para medir tamaño de organización	Si		No	
	f	%	f	%
a. El número de miembros en la institución	1	12,50	0	
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	50	2	25
c. El valor y tiempo utilizados en la institución	1	12,50	0	
d. Otros				
e.- No contesta				
Total porcentual	6	75	2	25
Total	100%			

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Como podemos notar en esta tabla para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros en la institución, el 12,5% dice que sí y el 0% dice que no, de la misma manera se reparten casi los porcentajes en cuanto a los resultados obtenidos en la misma organización así notamos el 50% si, con este porcentaje se tiene claro que si toman como referencia los resultados y el 25% que no, esto sucede también con el valor y el tiempo, el 12,5% si y el 0% que no.

Con estos datos se logra concluir que en parte se utiliza el número de miembros, los resultados, el valor y el tiempo en la institución, para medir el tamaño de la organización.

Tabla Nro. 11: **Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	6	75
b. No	2	25
Total porcentual	8	100
Total	100%	

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

En cuanto a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas el 75% dice que si se toman en cuenta y el 25% dice que no, con este porcentaje que refleja la tabla nos demuestra que si se valora aunque no absolutamente las normas y el manual que posee la institución, pero en parámetros aceptables que nos permiten saber que las tareas de cada individuo en su respectivo rol, están girando en torno al manual de normas y valores que posee la institución investigada.

Tabla Nro. 12: **El clima del respeto y consenso en la toma de decisiones.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	0	0
Rector	6	75
Consejo Directivo	2	25
Total porcentual	8	100
Total	100%	

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

En este cuadro al analizar el clima y consenso en la toma de decisiones está liderado absolutamente por el rector el 75% manifiesta que es así, seguido del 25% que expresa que hay decisiones que interviene el consejo directivo. Entonces podemos deducir claramente que existe poco consenso en la toma de decisiones, este porcentaje da un liderazgo casi vertical, en esta institución con todo lo dicho entonces se puede notar claramente que se debe trabajar para llegar a desarrollar un mejor desempeño en el aspecto de liderazgo.

En la tabla siguiente veamos la delegación para la toma de decisiones para resolver conflictos, se verán reflejados en los valores que arrojan los análisis de las respectivas preguntas.

Tabla Nro. 13: Delegación de la Toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	6	75
No	2	25
Total porcentual	8	100
Total	100%	

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Entonces el 75% se manifiesta con el sí, es decir que si se toma en cuenta al personal que labora en la institución en las diferentes áreas para resolver problemas o conflictos, con esto queda claro entonces que se tiene una participación masiva de todos en el proceso educativo durante todo el período escolar y el 25% dice que no.

Administración y Liderazgo del Centro Educativo promueve.

En la siguiente tabla vamos a analizar su administración y liderazgo del centro educativo, si promueve, por ejemplo la excelencia académica y notamos como que un 75% si se hace referencia al respecto, claro está que es un porcentaje bajo, con nivel a lo que se debe tener como prioridad de una institución, para el futuro de la misma.

Tabla Nro. 14: Administración y Liderazgo del Centro Educativo promueven.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Excelencia académica	6	75	1	12,5	1	12,5
El desarrollo profesional de los docentes	5	62,5	2	25	1	12,5
Capacitación continua del docente	7	87,5	1	12,5		
Trabajo en equipo	7	87,5	1	12,5		
Vivencia de valores institucionales y personales	8	100				
Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	50	2	25	2	25
Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	12,5	5	62,5	2	25
No contesta	3					

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

En el literal que se pregunta, sobre si se promueve el desarrollo profesional de los docentes encontramos que se promueve en un 62,5%, es también un porcentaje no muy elevado pero sin embargo existe la capacitación del personal docente siempre, pero no existe una capacitación permanente solo un 87,5% manifiesta que se lleva una continua capacitación el 12,5% dice que a veces se efectúa seminarios de capacitación al docente, creo que con este porcentaje tenemos claro que se necesita motivar y plantear un proyecto de capacitación permanente.

El 87,5% está de acuerdo que se trabaja en equipo siempre, pero no así el 12,5% que manifiesta que a veces se trabaja en equipo, con todo lo expuesto entonces una vez más se necesita urgente trabajar con esta perspectiva de crecimiento para que se priorice y mejore el trabajo del docente. Para los padres de familia el 50% afirma que si participan los padres de familia en actividades programadas por el centro y el 25% que a veces, se distingue entonces que en esta área del contexto educativo del plantel es necesario trabajar para mejorar y promover la participación los padres de familia en la vida cotidiana y durante el año escolar en el centro educativo.

Con respecto a la delegación de los grupos de decisión está realmente con un porcentaje totalmente bajo en el siempre apenas aparece un 12,5% y a veces esta un 62,5% lo que nos permite deducir que la autoridad no se delega a grupos de decisión, por un lado indicándonos que no se puede delegar la autoridad, es un riesgo a veces delegar autoridad a cualquiera, pero sin embargo a veces priorizar el tiempo y aprovechar recursos es necesario delegar autoridad a grupos de decisión siempre y cuando esté a cargo personal diestro sobre cualquier conflicto a resolver.

En cambio el 13% no contesta, este valor puede significar entonces que se abstienen de responder justamente por falta de conocimiento o por temores, aunque un porcentaje de esta magnitud es muy significativo y habría que trabajar para descubrir el porqué de su abstención en las encuestas.

Tabla Nro. 15: Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Son innatas	6	75	1	12,5	1	12,5
Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			4		4	50
Se adquieren a partir de la experiencia	6	75	2	25	2	25
Se desarrollan con estudios en gerencia	4	50	2	25	2	25
Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	8	100				
No contesta	2	25				

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

En este cuadro, notemos que, al hablar de las habilidades que se requieren para dirigir una institución se utilizan en un 75% siempre y a veces el 12,5% a veces lo que nos indica claramente que si se valora las habilidades de los docentes, cosa importante que toda institución debe promover y utilizar para tener éxito en el ambiente laboral educativo y administrativo.

El 50% de los encuestados está de acuerdo que las habilidades no se obtienen mediante el estudio de teorías contemporáneas de liderazgo y el 50% manifiesta que a veces es necesario. Haciendo un análisis claro al respecto notemos que a veces es necesario utilizar ciertas teorías para perfeccionar o despertar habilidades de liderazgo, pero así mismo no debemos confiarnos en esto es necesario entonces más bien desde mi punto de vista mantener un equilibrio en este aspecto.

El 75% manifiesta que estas habilidades se mantienen por la experiencia y el 25% a veces, bueno ciertamente es necesario la experiencia para perfeccionar un liderazgo, que bien puede ser innato o adquirido, pero la experiencia juega un papel importante no único si no que es parte de la vida misma del individuo. El 100% en cambio nos habla al respecto de que se debe combinar la práctica, la teoría y la reflexión, creo que sí es muy interesante combinar estos tres elementos en la vida del líder y sobre todo para la utilización de las habilidades, cuanto más, cuando hablamos de un liderazgo administrativo educativo. Por otra parte, como siempre se nota en este tipo de investigación, el 25% no contesta, como hemos venido diciendo esto puede ser llevado del desinterés, falta de conocimiento sobre el tema o el abandono total a su rol como parte de la institución.

Tabla Nro. 16: **Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve.**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	75				
La disminución del número de estudiantes por aula	2	25	4	50	1	25
La mejora de los mecanismos de control	1	12,5	1	12,5	6	75
La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	50				
No responde			4	57,14		

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Ahora bien, en el siguiente cuadro veamos cómo se promueve las mejoras en cuanto al desempeño y progreso de la institución escolar y notamos que el 75% responde que siempre, se usa la información obtenida de los estudiantes así como docentes y directivos para saber que falta, que hay hacer para continuar mejorando el clima escolar en todos los aspectos; entonces en cuanto a este punto el centro investigado tiene una buena cultura por decirlo así, ya que estar pendiente de los resultados que se tienen de cada acción de los estudiantes, así mismo, de los docentes y administradores, para en base a esto mejorar, son parámetros positivos creo yo en una administración.

En cuanto, si se disminuye la cantidad de alumnos por aula el 50% contesta que a veces, pero el 25% dice que nunca, la razón de este resultado me parece después de haber observado durante la investigación es que justamente las aulas son pequeñas y es una institución joven que comienza con objetivos de ayuda casi total a la colectividad, haciendo esto que siempre este lleno y casi imposible disminuir la cantidad de alumnos.

En cuanto a los mecanismos de control el 75% dice que nunca se promueve, esto evidencia entonces una intervención urgente en cuanto a control se refiere, ya que por el mismo modelo y lo que oferta es obligatorio que mejore y se trabaje en mecanismos de control tanto para los estudiantes como para los docentes, de la misma manera para el personal administrativo y directivos. El 12,5% dice que siempre y un 12,5% dice que a veces, entonces; en este bloque de preguntas ya podemos detectar donde está el problema que debe ser tratado para bien de la institución.

El 50% dice que siempre se promueve el ambiente de trabajo, con este dato me parece que en la institución si existe un buen ambiente tanto dentro de los estudiantes, así como, dentro del personal docente y directivos, no nos olvidemos que el clima donde se vive influye en el aprendizaje y aún en la vida o permanencia de una institución.

El 50% no responde, es una cifra grande, lo que preocupa a cualquier investigador, el por qué se abstiene de responder, nos hace ver la urgencia de trabajar en este aspecto, no es correcto que haya un porcentaje de esta naturaleza, que no emita su punto de vista, sobre todo cuando se trata de las mejoras para el centro educativo.

Tabla Nro. 17: De los diferentes órganos escritos a continuación ¿cuáles se encuentran en su institución?

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico etc.,)	6	75	2	25	2	25
De gestión (secretario, subdirector, comisión, económica, etc.)	2	25	4	50	2	25
De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	12,5	4	50	1	12,5
Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	75	2	25		
Otros (¿Cuáles?)			1			
No contesta	3					
TOTAL	12		3		2	

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Un 75% responde afirmativamente que siempre se encuentra organismos como consejo directivo, el director, etc. Indicándonos así que si existen por lo menos organismos que están al frente de la administración del plantel. Pero en el ítem de gestión el 50% a veces es decir que solo cuentan por lo que pude constatar con la observación directa que cuentan solo con una secretaria y una colectora en términos sencillos mas no como una comisión económica ni otros. En cuanto si existe un coordinador de estudios también el 12,5% dice siempre y el 50% dice que a veces, ya en este apartado tenemos claro que se necesita proponer la existencia de alguien que coordine el área de estudios del centro con mayor interés.

En cuanto a si existen técnicas, el 75% dice que siempre y el 25% dice que a veces se encuentran estos tipos de organismos en la institución, lo que nos lleva también a pensar en la urgencia de mejorar, ya que si existen estas áreas pero faltando mayor injerencia sobre este asunto. Pero el 12,5% dice que existen otros organismos en la institución, recordemos cuando analizamos el PEI, así como los reglamentos internos del plantel, en el contaba con otros organismos incluso de control como institución religiosa, tales como supervisor, presbiterios y pastor local, lo que hacía efectivo el trabajo en dicha institución.

En la tabla número 16 vamos a analizar si existe

Tabla Nro. 18: **Actividades del equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores de su institución que es la encargada de llevar varias situaciones que analizaremos en el cuadro siguiente:**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	8	100			1	
Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo	8	100				
Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	6	75	1	12,5	1	12,5
Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	8	100				
No responde						

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Con 100% se demuestra que se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 0% contesta que nunca, aunque este dato es debido a que solo uno responde que nunca en cambio en siempre existe una frecuencia mayor lo que veo me lleva a pensar que existe poca injerencia al respecto, que si se lleva un seguimiento pero que falta hacerlo más efectivo.

El 100% también demuestra que si establecen acciones necesarias para mejorar la convivencia de grupo. El 75% manifiesta que si se realiza la coordinación de los conflictos en forma coordinada para luego tomar acciones para revertirlos, el 25% manifiesta en cambio que siempre se toman acciones en forma coordinada sin embargo este porcentaje es debido a que solo 25% se manifiesta que a veces. El 75% afirma que siempre se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos en

salón de clases y fuera de él, lo que podemos determinar en esta tabla que hay un mejor orden en cuanto a la resolución de los conflictos que son los que están fallando en este cuadro durante la investigación.

Tabla Nro. 19: **Los departamentos didácticos y sus acciones**

Los departamentos didácticos son encargados	Si		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada maestría	2	25	6	75
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente	4	50	4	50
c. La elaboración de los proyectos, planes, programas de la institución.	2	25	6	75
d. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	25	6	75
e. Mantener actualizada la mitología	2	25	6	75
f. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	50	4	50
g. Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	25	6	75
h. Elaborar una memoria periódica en a que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	8	100	0	0
i. Los departamentos dialecticos formulan propuestas al equipo directivo	2	25	6	75
j. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas,	2	25	6	75
k. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	25	6	75

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia el 25% dice que sí, este es un porcentaje realmente bajo y nos indica un problema en este aspecto que tiene la institución, la razón es que si no se tiene previsto un equipo de trabajo que se encargue de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia seguro se va a tener problemas graves en cuanto a la transmisión de los conocimientos. El 75% dice que no, con este dato ya estamos con problema que necesita que se tenga para mejoras.

El 16% dice que si los departamentos didácticos y sus acciones están para formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de proyectos, planes, y programas de la institución, existe como una cierta contradicción, notemos que en la primera pregunta no se trabaja, pero en la segunda si diseñan proyectos, entonces se tendría que analizar a ver por qué no están también trabajando en los dos aspectos investigados. Mantener

actualizada la mitología el 11% dice que sí y el 6% manifiesta que no, entonces se puede estar claros que existe la utilización de una metodología adecuada en la institución.

Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros el 50% dice que no 50% dice que sí, en esta parte la institución a través de sus dueños o inversionistas tienen que desarrollar proyectos que tengan tendencias hacia la investigación y a la actualización permanente de los docentes. Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, el 75% dice que sí y el 25% que no, de la misma manera elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 0% dice que no y solo un 100% manifiesta que sí; entonces encontramos otro problema que se puede generar si no se trabaja a tiempo para solventar esta necesidad.

Los departamentos dialecticos formulan propuestas al equipo directivo de la misma manera el 75% dice que no y solo 25% manifiesta que sí, los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas el valor se vuelve a repetir con el 75% sí y un 25% dice que no. Finalmente los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, creo que esto ya lo analizamos en las primeras líneas.

Tabla Nro. 20: La gestión pedagógica diagnóstico y soluciones.

Orden	Acciones	SI		NO	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.				
		7	90		
b	No contesta	1	10		
	Total	8	100		

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Con esta respuesta que manifiesta el cuadro podemos notar claramente que 90% está de acuerdo que la gestión 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. Y solo el 10% no contesta.

Tabla Nro. 21: **Material de planeación educativa.**

Material de planeación	Si		No	
	f	%	F	%
a. Una reingeniería de procesos.	1	12,5	7	90
b. Plan estratégico	6	75	2	25
c. Plan operativo anual	2	25	6	75
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	1	12,5	7	75
e. no contesta	2	25		

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

En este aspecto analizamos entonces que no se lleva una reingeniería de procesos lo manifiestan el 90%, en cuanto plan estratégico si lo realizan lo demuestra el 75% contra él no 25%, de la misma manera el 25% si se realiza el plan operativo anual, pero en cuanto al proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes el 75% dice que no, lo que evidencia que se trate urgentemente este aspecto.

4.2.2. De los Profesores

Bien ahora vamos a analizar los resultados que hemos obtenido luego de realizar la encuesta a los docentes de la Unidad Educativa Experimental.

ENCUESTA A DOCENTES

Tabla Nro. 22: *Encuesta a los Docentes*

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35	9	45	4	20
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado en la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de la escolarización.	15	75	4	20	1	5
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.	12	60	6	30	2	10
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias -asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60	6	30	2	10
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	20	6	30	10	50
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	5	25	5	25
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100				
Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			5	25	15	75
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			5	25	15	75
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			2	10	18	90
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	12	60	2	10	4	20
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo	10	50	5	25	5	25
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	15	75	2	10	3	
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	16	80	2	10	2	10
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65	3	15	4	20
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	85	3	15		
NO CONTESTAN	3	25				

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 45% dice que a veces, y solo el 35% manifiesta que sí, lo que nos lleva a deducir que falta definición en cuanto al docente como persona.

Con respecto a los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias -asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 30% dice que a veces y solo el 60% siempre.

Al preguntar si existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza también el 30% dice a veces y el 60% dice que nunca quiere decir que realmente existe entonces poca negación de los padres para integrarse a los programas que se planteen en la institución. Si se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 25% dice que a veces y 50% siempre casi existe un equilibrio de opiniones.

Si existe resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza 75% nunca y solo 25% dice que a veces encuentra resistencia, lo que crea un buen ambiente para el desempeño educativo. Con respecto a las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes el 65% dice que sí, mientras que el 15% manifiesta que a veces.

De todas maneras es preocupante cuando se nota que el 15% no contestan, indicándonos como hemos dicho en líneas anteriores que existe poco interés o falta de conocimiento al respecto. Por otra parte es rescatable pues los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, lo podemos notar pues el 85% lo afirma diciendo que siempre. Lo es muy buena en una institución educativa esta calidad de liderazgo.

4.2.3. De los Estudiantes

Después de analizar las tablas con respecto a los docentes ahora pasamos a realizar un profundo análisis de los resultados obtenidos en la tabla siguiente, y esto nos servirá una vez para saber el estado en el que se está llevando la administración o gestión del plantel en cuestión.

Tabla N° 23: Encuesta a Estudiantes

Declaraciones	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	16	80	2	10	1	5	1	5
Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	5	25	3	15	2	10	10	50
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	16	80	1	5	2	10	1	5
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	2	10	6	30	2	10	10	50
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	2	10	2	10	4	20	12	60
Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	25	10	50	3	15	2	10
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	7	35	10	50	2	10	1	5
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50	6	30	2	10	2	10
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	4	20	12	60	1	5	3	15
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	90	1	5			1	5
Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	10	50	7	35	2	10	1	5
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65	5	25	1	5	1	5
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55	7	35	2	10		
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	14	70	4	20			2	10
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	75	3	15			2	10

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 80% dice que está completamente de acuerdo, es decir que, en esta administración si se valora al recurso humano y se toma en cuenta sus opiniones, de la misma manera se nota en la siguiente pregunta un respaldo de los estudiantes con el 25% que las autoridades hablan más que

escuchan a los problemas de los estudiantes, ellos dicen que no es así. Si el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 80% está de acuerdo, pero el 10% está en desacuerdo. Por otra parte si en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el 60% dice que no es decir, el profesor respeta la individualidad de los estudiantes.

En este ítem, el 5% está en desacuerdo, así mismo el 10% está completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, esto hace ver que hay un cierto desequilibrio con respecto a los métodos de enseñanza. Y finalmente creo que todas las respuestas tienen una tendencia absoluta al apoyo de los docentes por parte de los estudiantes, lo que conjuga un buen ambiente y una buena relación entre los dos ambientes.

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla N° 24: Entrevista a los padres de familia

NUESTRA INSTITUCIÓN	Siempre		A veces		Nunca	
1. Establece una comunicación eficaz, oportuna armónica: ESCUELA-CASA, CASA-ESCUELA.	18	90	1	5	1	5
2. Solicita información a la familia sobre las metas, fortalezas y talentos de los niños y jóvenes.	2	10	5	25	13	65
3. Informa a las familias acerca de cómo desarrollar condiciones y ambientes que apoyen el aprendizaje.	2	10	10	50	8	40
4. Se pone en contacto con familia de estudiantes con problemas académicos o de comportamiento.	10	50	7	35	3	15
5. Proporciona información específica a las familias para que ayuden a los estudiantes con destrezas que necesitan mejorar.	8	40	2	10	10	50
6. Desarrolla programas de apoyo al mejoramiento académico	12	60	2	10	6	30
7. Planifica una asamblea general con todos los padres de familia por lo menos una vez al año	18	90	1	5	1	5
8. Organiza talleres formativos para los padres	2	10	5	25	13	
9. Motiva a las familias para participar en charlas, mingas,	18	90	1	5	1	5
10. Incluye a padres de familia en los comités, equipos para mejorar.	20	100				
11. Incentiva a los padres de familia a participar en actividades que implican el uso de las Tics	1	5	10	50	9	45
12. Respeta la diversidad de etnias	20	100				
13. Propicia la participación de los padres de familia en comités a nivel de comunidad.	15	75	3	15	2	10
14. Cede las instalaciones para uso de la comunidad, después de la jornada regular de clases.	1	5	1	5	18	90
15. Ofrece programas después de la jornada escolar para estudiantes u otros miembros de la comunidad,	1	5	1	5	18	90

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Esta encuesta refleja conformidad del grupo de padres de familia, la mayoría de los aspectos planteados presentan porcentajes elevados.

En un porcentaje de 100%, los padres de familia reconocen que la institución respeta las etnias; incluye a los padres en los comités, equipos para mejorar la escuela, esto demuestra el sentido comunitario con el que se ha ido forjando la institución educativa.

Hay un satisfactorio proceso de comunicación con el centro educativo, corresponde al 90%. Con este mismo porcentaje, la institución planifica una asamblea general por lo menos una vez al año, y motiva a las familias para participar en charlas, mingas, actividades recreativas, sociales.

El 86% de padres encuestados dice que la institución informa acerca de cómo desarrollar ambientes que apoyen el aprendizaje.

Un 80%, reconoce que se solicita información sobre las metas, fortalezas, talentos de los niños y jóvenes, además de que en el plantel, se da información acerca de las destrezas que los estudiantes necesitan mejorar y que el plantel cede las instalaciones para uso de la comunidad después de la jornada regular de clases.

En porcentaje más bajo, pero aceptable, el plantel se pone en contacto con las familias de estudiantes con problemas académicos o de comportamiento, 50%.

Desarrollan programas de mejoramiento académico, 60% y se incentiva a los padres de familia el uso de las TIC's.

El 75%, expone que la institución organiza talleres formativos para padres. El mismo porcentaje dice que la institución propicia la participación de los padres de familia en comités a nivel de comunidad.

Estos criterios son significativos, evidencian un liderazgo participativo, social, democrático, un trabajo organizado en equipos y centrado en valores.

El 100%, expresa que nunca, la institución ofrece programas después de la jornada escolar para estudiantes u otros miembros de la comunidad. De acuerdo a esto, falta gestión de participación con la comunidad. Hace falta apertura de la escuela a la comunidad, establecer alianzas, lograr sinergias.

4.2.5. De la Entrevista a los Docentes

En el cuadro de la entrevista a los directivos se puede constatar claramente lo que ellos piensan con respecto a la comunicación, por ejemplo manifiestan que es un intercambio de ideas, que es una vía, así como la capacidad comprensión. Y en cuanto si existe un reglamento y si se cumple o no ellos manifiestan que si, y se manifiestan claramente sobre quién debe realizar las tareas.

Matriz 2 Entrevista a docentes

Cuestionario	Respuesta Positiva	f	Respuesta Negativa	f
¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Único medio abierto con cordialidad y respeto de éxito en el aula	5	Trasmitir información	2
¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que cumple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	Si, existe un reglamento Directivos, personal docente y administrativo	5	Idiosincrasia	1
¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Primero con la dirección gremios, Director Mediaría Escuchar a ambas partes Ente neutral Consenso y dialogo.	7	Cumplir la ley	1
¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Tener valores claros y definidos Capacitación, competente y asesorarse.	5	Autoridad de respeto	2
¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo democrático, disciplinario Veraz y seguro Paciente Autocrático	7		
¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto, responsabilidad, verdad, lealtad, sencillez Éticos Valores humanos, cívicos Eficiencia Responsabilidad, respeto	7		
¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	La cordialidad, el servicio, la verdad Respeto, lealtad Confianza Trabajo en equipo Paciencia	7		
En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Irrespeto, imputabilidad Desobediencia Deshonestidad El egoísmo	7		

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Gladys Tenesaca L.

Como institución los valores que predominan son eminentemente los humanos, de ellos emanan la verdad con que trabajan, para ayudar a la juventud que se prepara en ese lugar, existen valores cristianos, humanos propios, que son armonizados con la vivencia. Lo que produce eficiencia en el trabajo y como es de esperar esto mejora el desarrollo de los procesos.

Lo que más impresiona en este apartado es que existen una cantidad muy buena de valores que se practican y se viven en el centro, así tenemos la cordialidad, el servicio que hacen hacia los demás, el respeto a la persona, sobre todo a la juventud y a la condición social de cada de ellos, tratando en lo posible más bien de incluirlos. Todo esto ha llevado a la confianza creando incluso un buen equipo de trabajo entre el personal docente y administrativo así como los padres de familia. Y por último existe un ambiente que se puede respirar el amor entre ellos y el prójimo.

Como en todo lugar donde está el ser humano existe irrespeto, a veces desobediencia en grupos pequeños, esto es lo que llamamos los antivalores, quisiera hacer mención de esto y pensar que a veces es necesario que aparezcan ya por medio, a través de estas circunstancias podemos concluir si somos lo que decimos o renunciamos a lo que predicamos.

MATRIZ DE PROBLEMAS

Matriz 3: Matriz de problemas

Problemas observadores		Causa	Efectos
Diagnóstico institucional	Cambio constante de rector.	No existe rector titular	Mínima gestión de los encargados
	No se elaboran todos los instrumentos de gestión educativa.	Mínima gestión del directivo pedagógico	Trabajo individual
Problemas en la gestión del liderazgo y valores	No existe trabajo en equipo	Falta de organización por grupos.	Aparecen individualidades que afectan el proceso. No cumplen los objetivos institucionales.
	Las tareas no están inscritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.	No existe el plan operativo de funciones.	Trabajo y tareas desordenadas.
	No se promueve Planes actualización al docente.	Menos eficacia en cuanto a la transmisión del aprendizaje	Perjuicio en el aprendizaje, conocimiento de estudiantes Alumnos no creativos.
	Mínima delegación en la toma de decisiones	Autoritarismo	Toma de decisiones poco aceptables y efectivas
	Existen antivalores	Comunicación y falta de planes comunitarios de convivencia n el hogar por parte de la institución	Ellos causan malestar en el personal docente y estudiantado.
	Mínimo material de planificación educativa.	Falta de conocimiento de las funciones del directivo pedagógico	No conocer el rumbo en que se encuentra la institución.

De acuerdo a la matriz de problemáticas podemos decir que la unidad educativa experimental Bernardo Valdivieso, no está cumpliendo con la misión y visión para la cual fue creada dicha institución educativa. Pudiendo atribuir este problema al cambio constante de rector, es decir este establecimiento educativo no cuenta con rector titular aproximadamente 2 años. Hoy en día la institución cuenta con un Rector Titular en la actualidad, ahora es tarea de él formar corresponsabilidades y hacer un liderazgo efectivo con miras al cumplir los objetivos de la institución.

5. DISCUSIÓN

La Unidad Educativa Bernardo Valdivieso se ha ubicado específicamente en la región sierra, ciudad de Loja sector sur en La Pradera. Se comparte en tres secciones matutina, vespertina y nocturna a un número de 3000 estudiantes, su sostenimiento es fiscal, género mixto, es uno de los primeros colegios fundados a nivel nacional.

En primera instancia al observar la ubicación de la mencionada institución y su misión y visión, es para entender claramente que, sus administradores no se han olvidado del servicio que prestan pese a ser gratis prácticamente; ellos le dan el valor, que realmente hace que, esta institución con tan poco tiempo de creación sea una de las más buscadas en el sector, por su disciplina y por su visión bien clara. El ambiente es bueno, existe ciertas falencias que poseen, como cualquier institución joven que comienza, pero creo que con el tiempo, se irá midiendo y mejorando.

Una de los problemas que se detectó es el trabajo que ellos están realizando, falta coordinación, existe demasiado individualismo, y en este punto creo que es falta de un liderazgo o de una gestión más centrada y madura que propenda el trabajo colectivo entre los integrantes de los diferentes dependencias o grupos dentro de la docencia y dentro de la parte administrativa o dirección. **“Como dice Quintina Martín (2006), que todo centro necesita o requiere una dirección y para eso hay que partir de la base de una organización y dirección con conceptos claros”**

Entonces para eliminar el individualismo se necesita trabajar en la formación de los directores y sobre todo tener bases sólidas en cuanto a organización, en este último ellos si poseen una organización clara y decidida hacia donde van, pero hace falta que se diferencie por parte de los directores entre lo que es un liderazgo y dirección, me parece que ahí radica el problema de este primer punto que estamos tratando. No olvidemos que el director, como administrador ocupa un lugar central en relación con los intereses del profesorado, así como del mismo centro y de los alumnos, por consiguiente como dice **en su texto ya citado Quintina Martín(2006), que se requiere flexibilidad y un grado de autonomía que le permita responder a sucesos inesperados.** Y creo que tiene mucha razón, esto que se menciona es importante, y justamente es lo que necesita el centro que hemos investigado, para

solucionar este primer problema detectado, como es trabajo individualista que existe por falta de una dirección con liderazgo.

Otro problema que detectamos es la falta de organización por grupos, en la entrevista que se realizó notamos que este es otro problema en esta institución investigada, lo que lógicamente a traído como consecuencias o efectos la ineffectividad del modelo en ciertas áreas, sobre todo ya en la parte pedagógica, causando incluso retraso en varias áreas, por ejemplo noté en el momento de la investigación, que se acercaron padres de familia y preguntaron sobre cierta información a un docente y la respuesta de él fue no tengo conocimiento al respecto, no me han comunicado.

Otra vez cito a Quintina Martín (2006) cuando dice; **“que no nos olvidemos que la forma de organizar el trabajo es un factor importante en la determinación de la cultura de una organización, ya que, si su actividad requiere la realización secuencial o interdependiente de tareas, se detectará por una cultura de rol”** con lo que citamos ahora creo firmemente que organizar el trabajo es tarea de primer orden en el ser el lugar de trabajo, sobre todo en un centro educativo, ser organizado permite una mejor eficacia, cuando este no existe encontraremos factores negativos, como el que mencione y como primera de las consecuencias es una baja participación del personal en la cultura del centro.

Otro de los problemas detectados es que no se delega para la resolución de conflictos, lo que por consiguiente provoca más problemas y menos soluciones, generando un ambiente nocivo y la aparición más fuerte de antivalores como **dice George P. Huber(2008), con respecto a la toma de decisiones para la solución de problemas dice que “es la tendencia a menospreciar el proceso de generación de alternativas y avanzar en el de evolución de las mismas”**, este es el problema que tenemos actualmente, en esta institución, la falta de toma de decisiones para delegar y se solucionen los conflictos.

Está comprobado entonces que a veces el director o gestor no puede estar en todas y obligadamente se necesita tener visión para solucionar problemas y capacidad para delegar, porque a veces el administrador no puede estar en todas, necesita tomar acciones inmediatas para llegar a soluciones prácticas.

Un liderazgo basado en teorías, es otro de los conflictos por decirlo así que se observa, esto ha provocado que los líderes se vuelvan muy metódicos, formalistas en cierto modo, que dependen de lo que diga tal o cual teoría que de pronto este en auge, lo que hace perder la relación entre los que dependen de ellos, perdiéndose la parte humana, los valores. **Como dice, Manuel Guillen (2006), que si se abandona la lógica de la acción humana en todos sus planos y se reduce el análisis exclusivamente al nivel psico-afectivo, el desarrollo personal en este plano solo puede ser entendido como auto-realización.**

Por consiguiente creo firmemente que es importante el liderazgo propio natural que se desarrolla con el trato con la convivencia diaria, es aquel liderazgo innato que cada ser humano posee en beneficio para los demás. Sin dejar a lado claro el uso de ciertas teorías que perfeccionarán a un buen líder, dotándole de herramientas necesarias para la correcta dirección.

Otro de los problemas que se detectó en la investigación, es que no se organizan a través de los departamentos didácticos, las enseñanzas para luego llevar al proceso respectivo, esto ha generado una deficiencia inevitable en cuanto a la efectividad en la transmisión del aprendizaje. Por otra parte encontramos que no se promueven la investigación a través de los equipos didácticos, es aquí en donde se debe también trabajar, pues un centro en donde no se promueva la investigación ha caído en el retroceso educativo; es preciso entonces que este equipo implemente cada estrategia para que la institución proporcione a la comunidad lo que ellos buscan para sus hijos.

La unidad educativa no tienen ni ha aplicado un proceso de reingeniería, entonces es necesario un rediseño o reingeniería de procesos para proporcionar programas instructivos a la medida de los estilos individuales de aprendizaje. Existe poca preocupación al respecto, a los directivos les conviene como dice Quintina Martín-Moreno Cerrillo (2006), cuando dice; “que la reingeniería de los procesos en los centros educativos puede contribuir a crear oportunidades para el establecimiento de relaciones profesionales que permitan asociaciones internas útiles”.

Otro de los problemas detectados es la falta de valores y esto ha provocado que existan antivalores, lo que obviamente desarrolla un ambiente nocivo para los

docentes que laboran, así como, para el alumnado, entonces se hace necesario que se trabaje con urgencia al respecto, no solo es suficiente un código de ética como manifiesta Manuel Guillen Parra(2008), cuando manifiesta que la ética en las organizaciones tampoco es un sinónimo de contar con un código de ética o de un buen gobierno, esto va más allá, es más bien de vivir y practicar los valores éticos y morales.

Finalmente la falta de una capacitación permanente en el personal que labora en todas las áreas respectivas del centro, para nuestra manera de observar estamos conscientes que, este es un principio de todos los males, entonces nos enfocaremos en nuestra propuesta la capacitación permanente del personal en todas las áreas, con el fin último de que ellos sean una figura directiva fuerte en la transmisión del conocimiento, así como, de los valores fundamentales.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Bien ahora vamos a realizar una conclusión con todo los datos obtenidos, entonces esperamos ser concisos y objetivos.

Conclusiones

1. Tomando en cuenta la base trabajo, cuando se partió con el planteamiento del objetivo general basado en, “La Gestión y Liderazgo, así como la transmisión de los Valores en la Institución”. Para esto se plantearon los parámetros respectivos que nos permitieron obtener elementos necesarios para nuestra investigación, durante todo el proceso investigativo traté de ser lo más objetivo posible, con el fin de obtener datos reales y concisos que han sido utilizados para detectar en dónde estaba el problema, así como resaltar la parte positiva de la gestión en el mencionado centro.
2. Al diagnosticar los efectos en el desempeño de los gestores administrativos del plantel, existen falencias en cuanto a gestión administrativa, particularmente cuando se refieren a delegar para la resolución de conflictos. Existen además falencias en cuanto a liderazgo, debido a que el liderazgo se mantiene acuñado solo en las teorías, alejando así la parte subjetiva, no indispensable pero si necesaria, se deja a lado también la parte innata o la experiencia como seres humanos creados para depender de los demás.
3. La gestión por parte del Rector y demás autoridades es baja ya que falta empoderamiento por parte de ellos.
4. De la misma manera se logró detectar entonces las posibles causas, que están impidiendo una buena gestión en el centro escolar investigado, como ya se ha analizado mediante las tablas y sus resultados arrojando una individualidad en los líderes gestores, lo que ha contribuido falencias en algunos hábitos administrativos.
5. Otra situación que resalta, es la falta de resolución en los conflictos del centro, debido a que el rector no se alcanza para estar en todas las áreas, a esto es lo que llamamos la falta o la capacidad para delegar a grupos o personas para que trabajen en la solución de algunos conflictos, porque si no existe confianza en los demás difícilmente se podrá tener una gestión

eficaz, no se puede estar en todas partes, es necesario que el rector o gestor tenga capacidad para delegar, sin que esto implique perder la autoridad.

6. También no existe una reingeniería en los procesos dentro del centro, esto provoca pérdida de tiempo de dinero y no se aprovecha adecuadamente el recurso material, así como el recurso humano existente en el centro, De la misma manera existen antivalores, provocando conflictos en el personal docente, así como, en el personal administrativo, y como consecuencias indirectas por decirlo así, ha llegado hasta los estudiantes. A veces se escucha decir no existe respaldo, falta integración, sin darnos cuenta que es producto de la falta de la practica en cuanto a valores, llegando a una conclusión difícil de reconocer pero es indudablemente la falta de transmisión de valores.
7. Otra de las conclusiones que puedo anotar es que hace falta una capacitación permanente para el personal docente y demás, de la misma manera como cualquier situación que no se le atienda se convertirá en conflictos serios, que desencadenan problemas. Todo esto nos lleva a recordar que una institución sin importar su función o servicio dentro de la sociedad, necesita siempre estar permanentemente capacitando a su personal docente con el fin de obtener un mejor desempeño del personal, así como también una motivación personal que traerá como resultado positivo para la institución en donde laboran.
8. El grado de comunicación entre los directivos y docentes es mínimo, no se integran a los docentes a la búsqueda de solución, como también los estudiantes no son escuchados y son muy poco tomados en cuenta en asuntos de planificación de actividades.
9. El nivel de involucramiento de los padres de familia en la educación de los hijos investigados no es correcto, no existe un compromiso de los padres en involucrarse ni en presentar propuestas que vayan en la formación de sus hijos.

Recomendaciones

Después de realizar nuestras conclusiones ahora vamos a proceder a entregar nuestras recomendaciones las mismas que están basadas en los problemas o falencias que se lograron extraer en este trabajo. Esperando de antemano, que hayamos contribuido con el centro en donde nos permitieron investigar, brindándoles guías desde un punto de vista totalmente ajena al centro educativo. Se puede deducir los escasos de conocimientos actualizados en cuanto a gestión, destrezas en la tomas de decisiones, delegación de funciones es por ello que se sugiere realizar un plan de capacitación integral el cual mejore la capacidad de gestión y liderazgo.

1. Que inmediatamente los gestores encargados del centro en mención deben empezar una reingeniería de los procesos, para que se vaya poco a poco obteniendo mayor efectividad en cuanto al proceso administrativo y de convivencia de la institución.
2. Que se tome provisiones en cuanto a la trasmisión de valores en el centro educativo, porque puede ser que se cumpla con las demandas en el centro, pero si se carece de valores fundamentales en cuanto a individuos se refiere, la educación siempre será a medias, por esta razón se espera que los gestores tomen las acciones correspondientes.
3. Que se elabore un proyecto de capacitación permanente al personal, sobre todo que se realice una especie de reuniones de convivencia en donde se traten temas que engloben la parte didáctica, así como de contenidos y métodos que sean puntuales, pero sobre todo se traten temas que tengan valores primordiales para una buena marcha del centro escolar escogido para nuestra investigación.
4. Que se trabaje con mayor fuerza, en cuanto a la relación con los padres de familia, es decir, que la satisfacción que tienen hasta ahora se puede extender un poco más, para que en gran medida se alcance los logros planteados por el plantel en el sector. Y creo sin equivocarme que en este centro si tienen ganas de mejorar, se notó durante el trabajo, lo pude sentir cuando tuve las entrevistas con los directores en sus diferentes áreas, entonces cuando existen estas ganas y deseos de superación en el

individuo se puede derribar paradigmas y establecer cambios puntuales para mejorar la marcha de una institución.

5. Que apliquen un mapeo laboral para determinar sus roles y funciones que tiene que cumplir y determinar las causas de las actividades que no fueron cumplidas, y en forma conjunta buscar alternativas de solución.
6. Que se forme un equipo al cual se le delegue la toma de decisiones, con la finalidad de que los aciertos tomados sean los más óptimos y acertados, por ende aumente la credibilidad en la institución.
7. Que se confeccione un documento en el que estén inscritos los valores institucionales, que la comunidad educativa debe practicar con el ejemplo, con el propósito de que estos valores predominen en las decisiones tomadas por los directivos y docentes de este establecimiento.
8. Que las autoridades sean más participativas e involucrar más a los estudiantes y padres de familia a través de convivencias para que se desarrollen estrategias en las diversas actividades que planifica esta Institución.
9. Que los departamentos coordinen con las comisiones especialmente con la de vinculación con la comunidad para la difusión de sus objetivos y logros.

7. PROPUESTA DE MEJORA

TÍTULO DE LA PROPUESTA

**Seminario Taller de Liderazgo Educativo y Gestión a Directivos y
Docentes en la Unidad Educativa Experimental Bernardo
Valdivieso durante el primer trimestre del año lectivo 2012 - 2013.**

PRESENTACIÓN.

En la actualidad el mundo es testigo de un sinnúmero de avances científicos y tecnológicos de trascendental importancia para el progreso de la humanidad, simultáneamente a estos adelantos, todos los países han implementado innumerables reformas de tipo educativo destinadas al mejoramiento de la educación; de allí que la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad a Distancia a través de la investigación de campo trata de determinar las causas de la problemática de la educación del Ecuador,

La falta de gestión, liderazgo y valores en la administración en los Centros Educativos es una realidad que se vive a nivel nacional. En la mayoría de nuestras instituciones educativas se observa que la gestión de las autoridades es muy escasa; en muchos de los casos la falta de apoyo por las autoridades gubernamentales ha hecho que los directivos se desmotiven en gestionar recursos que vayan en mejoramiento de la Institución.

La Unidad Educativa Experimental Bernardo Valdivieso de Loja no está ajena a esta realidad. Esta problemática viene desde tiempo atrás, hasta el momento poco o casi nada se ha hecho por buscar soluciones a esta situación, por lo que se necesita de manera urgente tomar cartas en el asunto, ya que de no hacerlo, estaríamos afectando el proceso de formación integral de los estudiantes. Debemos organizar eventos académicos de capacitación, Integrar a los padres de familia en el proceso educativo y, mejorar los niveles de comunicación entre todos los estamentos que intervienen en la educación esto fortalecerá a las instituciones educativas y por ende los beneficiados serán los alumnos.

JUSTIFICACIÓN.

El propósito de la “Seminario taller sobre Liderazgo Educativo dirigido al personal docente del Colegio Experimental Bernardo Valdivieso es enfrentar el desafío de apoyar el desarrollo profesional de docentes directivos, docentes con responsabilidades técnico-pedagógicas y profesionales que forman parte de equipos técnicos responsables de las direcciones departamentales del UEBV.

Para cumplir dicho desafío, en este evento académico se entregará información respecto procesos de formación continua para ser analizados por el maestro tutor y los participantes, así como soporte técnico para apoyar los procesos de Evaluación y Asignación de Desempeño Colectivo. Asimismo, encontrará noticias, estudios e investigaciones relevantes para la tarea educativa.

Todo lo anterior, teniendo como objetivo el fortalecimiento de las competencias para la gestión y el liderazgo pedagógico en la perspectiva de mejorar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes de nuestro país.

Resulta sumamente innovador el desafío que se les propone a los directivos y docentes que participaran en el proyecto: generar cambios no sólo en sus lugares de trabajo, sino multiplicarlos en instituciones que se presenta esta problemática oportunidad de enviar profesionales.

En el Seminario-Taller se espera que los participantes actúen como innovadores de ideas y asesores externos de otras escuelas.

Esta perspectiva promueve por lo menos dos aristas innovadoras: la primera, en la concepción comunitaria, ya que favorece la creación de un equipo docente capacitado que trasciende la organización donde cada profesional está inserto; la segunda, en el tipo de liderazgo que se está habilitando, aquél que pueda transferir a múltiples contextos sus experiencias y sea capaz de leer las diferencias entre cada sitio donde interviene.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar los conocimientos de los miembros de la Unidad Educativa Experimental Bernardo Valdivieso, optimizando la capacidad de gestión de sus directivos, contribuir al liderazgo de los docentes para mejorar su relación de comunicación, y practicar con el ejemplo los valores institucionales durante el primer trimestre del año lectivo 2012 – 2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Propiciar el desarrollo de habilidades de liderazgo y valores que permitan que todos los directivos y docentes que laboran en el UEEBV participen de planes de mejora en gestión, liderazgo y valores mediante el trabajo en equipo. Para ofrecer una educación de calidad.
- ✓ Capacitar a los docentes sobre las nuevas estrategias de comunicación que mejoren la calidad de educación y liderazgo.
- ✓ Promocionar por todos los medios que dispone la institución, los valores institucionales, para que siempre estén presentes en la mente de todos los integrantes de la comunidad educativa.

ACTIVIDADES

Matriz 4: Matriz de Actividades

Objetivo: Propiciar el desarrollo de habilidades de liderazgo y valores que permitan que todos los directivos y docentes				
Actividad	Tarea	Recurso	Tiempo	Medio de Verificación
Capacitación en Liderazgo Educativo.	Capacitar en Liderazgo y gestión "El Educativo Líder" al personal de UEEBV. Organizar grupos de asistentes al seminario (capacitación) y al taller. Reproducir material de seminario y taller. Evaluación de resultados.	Conferencista experto en el tema de Gestión educativa. 2 Aulas para los Talleres Salón de Reuniones.	20 horas distribuidas en 10 seminarios y 10 talleres.	Listado de profesores asistentes
Fortalecer el sentido de pertenencia.	Aplicar talleres que mejoren la intercomunicación entre sus miembros, aplicando técnicas de trabajo colaborativo, lluvia de ideas. Crear un clima de trabajo agradable y democrático.	Maestrante. Salón de reuniones.	10 horas	Listado de profesores asistentes
Seminario de Toma de decisiones	Capacitar a los directivos y docentes en el tema Toma de decisiones y Gerencia Educativa	Conferencista experto en el tema de Gerencia Educativa, 2 Aulas para los Talleres, Salón de Reuniones.	20 horas	Listado de profesores asistentes
Seminario de las TICs y estrategias de enseñanza-aprendizaje.	Capacitar las nuevas estrategias e importancia de las TICs a los docentes.	Conferencista experto en el tema de TICs 2 Aulas para los Talleres Salón de Reuniones.	20 horas	
Socialización de la misión y visión de la institución.	Actualizar y plantear nuevos e innovadores valores institucionales en el PEI. Talleres a la comunidad: representantes de estudiantes con temas relacionados a	Directivo Rector, Director de Departamento de Planeación.	10 horas	Acta de entrega y recepción de la reunión de

	valores, normas y hogar. Socialización de los valores, a través de todos los medios de comunicación institucional.			socialización.
--	---	--	--	----------------

Matriz 5: Matriz de Actividades

Objetivo: Capacitar a los docentes sobre las nuevas estrategias de comunicación que mejoren la calidad de educación y liderazgo.				
Actividad	Tarea	Recurso	Tiempo	Medio de Verificación
Capacitación en Comunicación Educativa	Capacitar y compartir con los docentes Bernardinos experiencias y conocimiento de los nuevos retos, estrategias de enseñanza de Educación de calidad.	Conferencista experto en el tema de Comunicación Educativa 2 Aulas para los Talleres Salón de Reuniones.	10 horas distribuidas.	Listado de profesores asistentes.
Talleres de Calidad Educativa	Aplicar talleres que despierten expectativas positivas en Educar con Calidad y los nuevos retos que muestra la sociedad educacional.	Maestrante. Salón de reuniones.	10 horas	Listado de profesores asistentes
Talleres de TICS	Preparar a los docentes de la UEBV en temas relevantes a las TICS	Conferencista experto en el tema de TICS 2 Aulas para los Talleres Salón de Reuniones.	20 horas	Listado de profesores asistentes
Talleres de Redes Sociales en Educación	Capacitar a los docentes de la UEBV en la Web 2.0 en, la comunicación y aprendizaje en las Redes Sociales.	Docente Delegado de Informática del UEBV	20 horas	Listado de profesores asistentes.

Matriz 6: Matriz de Actividades

Objetivo: Promocionar por todos los medios existentes en la UEBV los Valores Institucionales.				
Actividad	Tarea	Recurso	Tiempo	Medio de Verificación
Desarrollar los Boletines de la información relevante a los Valores Institucionales	Interpretar, analizar y aprobación de la información a los boletines que se transmitirá por este medio.	Grupo de docentes delegados por Vicerrectorado.	5 horas distribuidas.	Listado de profesores participantes.
Incorporación de murales	Compartir información relevante en los Murales del Colegio.	Docentes guías delegados por Vicerrectorado	4 horas	Listado de profesores y estudiantes participantes.
Entrega de boletines por parte de docentes guías.	Entregar los boletines a los estudiantes y hacer tomar en cuenta la importancia del mismo	Económico, impresión	6 horas	Listado de profesores guías, de estudiantes y cantidad de boletines.
Difusión mediante conferencias a estudiantes	Realizar conferencias acerca de valores institucionales en el momento de la formación.	Docente Delegado del Vicerrectorado	2 horas	Listado de profesores participantes
Difusión de docentes en el aula	Los docentes de Orientación educativa compartir la importancia de VI	Docentes orientadores DOBE	10 horas	Listados de docentes del DOBE.

RESULTADOS ESPERADOS.

Luego de haber terminado el taller la Institución se encontrará fortalecido el personal de directivos y docentes de la Institución elaboran planes de mejora para el desarrollo de institución han desarrollado habilidades de liderazgo y están en capacidad de llevar a cabo la gestión curricular, seleccionan y organizan los contenidos en función de las necesidades educativas que tiene la institución. Todo el personal se encuentra motivado y ejerce su liderazgo de acuerdo al rol y funciones que cumple en la institución, el trabajo en equipo ha permitido buscar consensos en la toma de decisiones.

LOCALIZACION Y COBERTURA ESPACIAL

La aplicación de la propuesta de mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores que se ha explicado se realizará en la Unidad Educativa Bernardo Valdivieso, perteneciente a la provincia de Loja, Cantón Loja, entre las calles Avda. Eduardo Kigman sector La Pradera.

POBLACION OBJETIVO

Los beneficiarios directos de la aplicación de la presente propuesta serán:

- ✓ Los directivos del centro educativo (rector, vicerrectora, inspector general, consejo directivo), porque tendrán la oportunidad de reflexionar acerca del liderazgo educacional que han mantenido hasta la fecha y adquirirán las herramientas conceptuales y prácticas para mejorar su liderazgo y funciones gestoras en pro de la institución.
- ✓ El personal docente, administrativo y de apoyo que labora en el centro escolar, quienes se verán beneficiados al incrementar su nivel de participación en la toma de decisiones a la vez que desarrollarán su capacidad de liderazgo para aplicarla en el mejoramiento de las funciones que a cada uno competen.

- ✓ Los padres de familia y estudiantes que serán beneficiados con la construcción de un clima institucional y cultura organizacional fundamentada en la vivencia de valores que hará posible una formación sustentada en valores.
- ✓ La alumna maestrante que tendrá la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo de profesionalización para desarrollar nuevas habilidades y destrezas en el campo de la gestión y liderazgo educacional.

Tabla N° 25: *Participantes en las encuestas aplicadas*

PARTICIPANTES	NUMERO
Directivos	8
Docentes	20
Estudiante	20
Padres de Familia	20
Total	68

SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para la realizar propuesta de mejora se requiere de ciertos recursos que sirvieron de utilidad para recopilar la información necesaria en la ejecución de la misma: la comunicación, gestión y liderazgo y valores buscan fortalecer al director, siendo el principal referente como pedagógico institucional, para lograr un conjunto coherente y eficaz de la gestión humana, que garantice a la institución educativa.

✓ Recursos humanos.

Directivos, supervisores, docentes, estudiantes y padres de familia, autoridades locales y comunidad.

✓ Tecnológicos.

Para llevar a cabo este proceso se requiere de algunos recursos tecnológicos como: Computador Portátil o PC de escritorio con recursos básicos, Impresora, cartuchos de tinta, copiadora, escáner, dispositivo de almacenamiento flash memory, Dvd, videos conferencias, servicio de internet, equipos de presentación: Proyector o data Show, Amplificación, etc.

✓ **Materiales.**

En cuanto a los materiales que se van a necesitar son: Materiales de oficina: papel boom, esferográficos, cartulinas, cuadernos, grapadora, perforadora, corrector, carpetas textos, guías, poli grafiados, resaltadores, pizarra, marcadores, borradores etc.

✓ **En lo físico.**

Para realizar esta propuesta es necesario el uso de un espacio físico e implementos como: aulas, sala de uso múltiple de Biblioteca, escritorio, mesas, pupitres, sillas.

✓ **Económicos**

En lo referente a lo económico existirán algunos gastos como: uso o alquiler del servicio de internet, cartuchos de tinta, mantenimiento del computador, resmas de papel boom, resaltadores, viáticos de transporte, alimentación, copias, flash memory, DVD, esferográficos, lápiz, borradores, correctores.

✓ **Organizacionales.**

La institución educativa Experimental Bernardo Valdivieso con el afán de llevar a cabo el mejoramiento de la calidad educativa están estructurada y conformada de la siguiente manera: directivos, comité de padres de familia, comisiones de docentes, líderes comunitarios, y además se requiere de una mejor integración social que se vincule a la comunidad que son parte de su contexto. La organización y ejecución del proyecto estará bajo mi responsabilidad y de los directivos del plantel lo que garantiza su ejecución.

PRESUPUESTO

Tabla N° 25: Presupuesto

Actividad	Cantidad	V. Unitario	Total
Capacitar en toma de decisiones.	1 Capacitor	20 horas: \$10,00	\$200,00
Aplicar talleres que mejoren la intercomunicación en aula	2 Capacitores	20 horas: \$5,00	\$200,00
Socialización misión y visión de la institución.	1 Capacitor	10 horas: \$5,00	\$50,00
Desarrollar los Boletines de la información relevante a los Valores Institucionales	Docentes Delegados por Vicerrectorado	4 horas \$0,00	\$ 0.00
Incorporación de murales	Docentes Dirigentes	4 horas \$0,00	\$ 0.00
Entrega de boletines	Docentes Dirigentes	6 horas \$0,00	\$ 0.00
Difusión mediante conferencias a estudiantes	Docentes Delegados por Vicerrectorado	6 horas \$0,00	\$ 0.00
Difusión de docentes en el aula	Docentes delegados del DOBE por el Vicerrector	10 horas \$0,00	\$ 0.00
Capacitación en Comunicación Educativa	1 Capacitor	10 horas \$ 10,00	\$100,00
Talleres de Calidad Educativa	1 Capacitor	10 horas:\$10,00	\$ 100,00
Talleres de TICS	1 Capacitor	20 horas:\$10,00	\$200,00
Talleres de Redes Sociales en Educación	2 Capacitor: Docentes del Área de Informática de UEBV.	20 horas: \$0,00	\$0,00
Refrigerios		\$50,00	\$50,00
TOTAL			\$ 1050,00

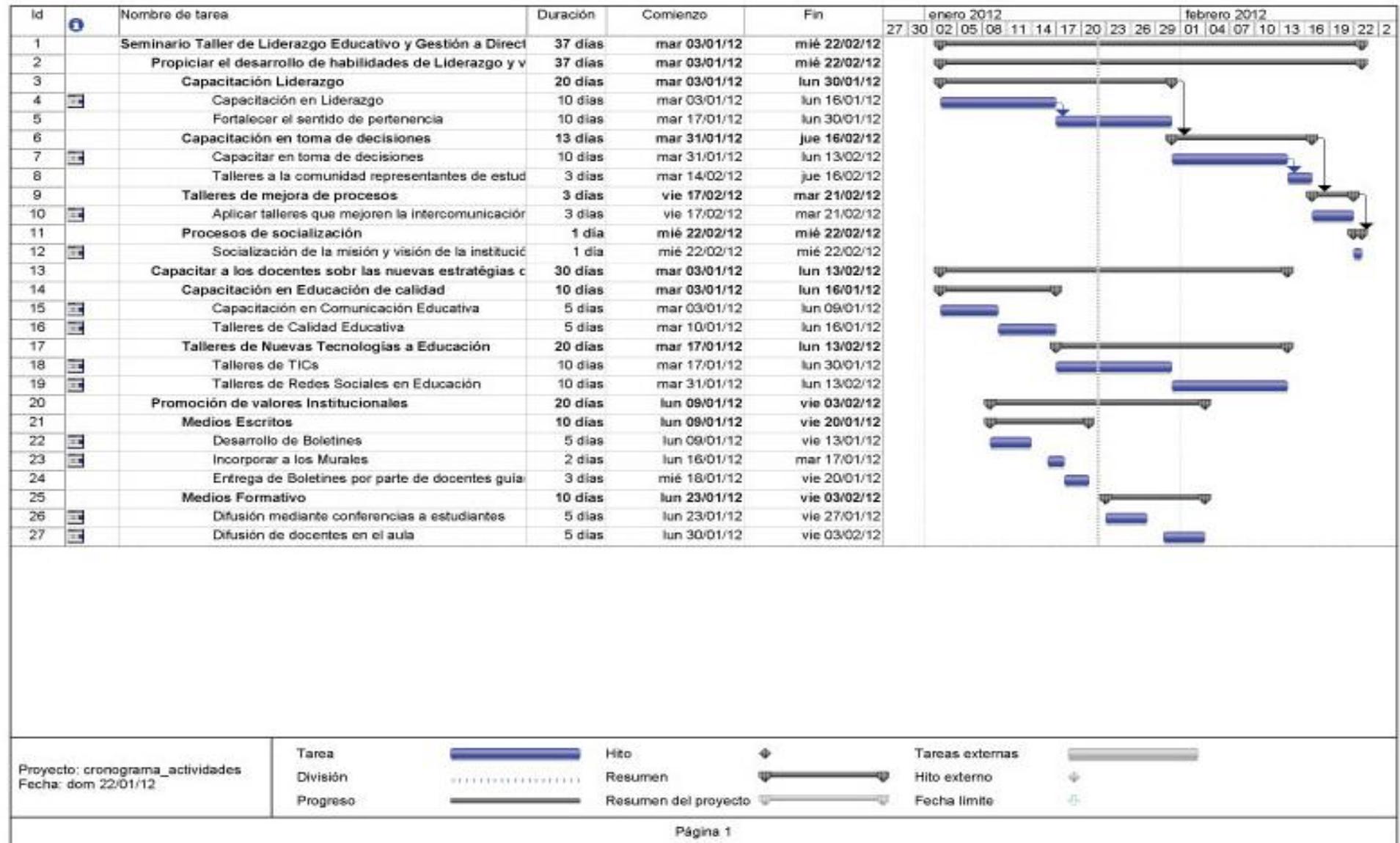
La propuesta planteada en primera instancia a las autoridades y en la entrevista realizada al Rector de la institución se manifestó la importancia de la capacitación, de la falta de conocimiento del tema en la comunidad Bernardina y de los beneficios necesarios que hoy en día requiere el sector educativo, por ello

que existe mucha probabilidad de auspiciar la capacitación con las partidas presupuestarias de capacitación que el colegio se asigna como institución educativa, como recurso de auto gestión del Colegio o gestionar con el Ministerio de Educación.

Dicha Autoridad se mostro muy complacido con los resultados positivos que puede alcanzar con esta propuesta y pondrá mucho interés por ejecutar la propuesta buscando los medios más inmediatos y ejecutarlo.

El tiempo propuesto para el Seminario será en el mes de Enero en el que los estudiantes se encuentren en las jornadas deportivas y se pueda trabajar con todos los docentes de la institución.

CRONOGRAMA.



8. BIBLIOGRAFÍA.

Bennis, W. (1989) *Líderes: el Arte de mandar*. México: Merlín Libros.

Tierno, C. (1992) *Ética y Valores*. Madrid: Editorial Pearson Educación

Jhon, M. (1993) *El Líder que existe en ti*. Segunda Edición. Madrid: Ediciones Abya- Ayala

Gento, S. (1998) *Gestión y supervisión de centros educativos*. Madrid: Euned

Lussier, R. y otros (1999). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Editorial Internacional Thomson.

Prieto, D. (1999). *La comunicación en la Educación*. Buenos Aires: Editorial La Crujia.

Escobedo, R. (2000). *Formación en valores III*. Segunda reimpresión. México: Editorial Trillas.

Silvia, L. (2001). *Pedagogía*. Bogotá: Trillas

Alonso, J. (2002) *Ética y Valores*. México: McGraw Hill

Grande B. (2002). *Innovación Educativa Institucional*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Rio de la Plata.

Borjas, B. (2004). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Madrid: Editorial Trillas.

Hughes, G. (2004) *Liderazgo*. México: McGraw Hill

Pérez, G. (2004). *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural*. Aplicaciones prácticas. Madrid. Editorial Narcea S.A.

Castillo, D. (2005) *La comunicación en la educación*, Madrid: Editorial Estrella.

Chavarría, M. (2005) *“Educación en un mundo Globalizado”*: México: McGraw Hill.

Fernández, M. (2005). *Metodología de gestión de centros educativos. Estructura, organización y planificación del trabajo en el centro educativo*. Madrid: Ideas propias Editorial.

Posner, G. (2005). *Análisis del Currículo*. México: Editorial McGrawHill.

Gago, F. (2006). *La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria*: Madrid Centro de Investigación y Documentación Educativa. Ministerio de Educación.

Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Editorial Días de Santos.

Martínez, F. (2006). *Nuevas Tecnologías y Educación*. Madrid: Editorial Pearson Educación S. A.

Molina, C. (2006). *Valores*. México: Editorial Trillas

Quintina, M. y otros. (2006). *Organización y Dirección de Centros Educativos innovadores*. Madrid: Editorial Pearson Educación S. A.

Chavarría, M. (2007). *Educación en un Mundo Globalizado*. México: Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. Capital humano de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.

Jean L. (2007), *Educación y comunicación*. Bogotá: ISEP.

Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. Barcelona: Alienta Editorial. Planeta

Parra, M., (2008) *Ética de las Organizaciones*. Bogotá: Las Trillas.

Sánchez, J. (2008). *Valores y contra valores en la sociedad de la plusvalía*. Madrid: Ediciones Abya – Ayala.

Correa, C. (2009). *Liderazgo, valores y educación* Guía didáctica: Loja: Editorial UTPL.

Santillana, (2009). *Diccionario práctico del estudiante Ediciones Generales*. Ecuador: Imprenta Mariscal.

Gómez, M. (2010). *La Gestión Académica del Proceso Docente Educativo*, México: McGraw Hill.

Vizcaino, G. (2010), *Finanzas para instituciones de educación*. Quito: Editorial Kontakto.

Huber, G. (2011). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Editorial Trillas.

Martin F. (2011). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. México: Editorial McGraw Hill

Direcciones Web

<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

<http://educar-ccdj.blogspot.com/>

<http://www.observatorio.org/colaboraciones/melendrez.html>

<http://definicion.de/valor/>

http://www.arauco.cl/_file/file_1428_presentaci%C3%B3n%20fundaci%C3%B3n%20liderazgo%20final%20cv.pdf

<http://www.educarchile.cl>. "Liderazgo y tipos" Fecha: 4 de Enero de 2011, 20h00.

<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

<http://educar-ccdj.blogspot.com/>

<http://www.observatorio.org/colaboraciones/melendrez.html>

9. APÉNDICES

ANEXO 1

Institución Unidad Educativa Bernardo Valdivieso

Vista de la entrada principal del colegio



Vista de la entrada principal del colegio y sus estudiantes



ANEXO 2

Encuesta aplicada a Docentes



ANEXO 3

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS).

Sres. Gestores Educativos

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Objetivo: La presente tiene la finalidad de recolectar información la misma que servirá para realizar un análisis en “**GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN**”.

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

1. Tipo de Establecimiento:
 - a. Fiscal ()
 - b. Fiscomisional ()
 - c. Municipal ()
 - d. Particular laico ()
 - e. Particular religioso ()

2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?
 - a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
 - b. Coordinadores de área ()
 - c. Por grupos de trabajo ()
 - d. Trabajan individualmente ()
 - e. Otros (indique cuáles)

3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:
 - a. El número de miembros en la institución ()
 - b. Los resultados obtenidos en la institución ()
 - c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
 - d. Otros (especifique)

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

SI (_____) NO (_____)

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el
 - a. Director ()
 - b. Rector ()
 - c. Consejo Directivo ()

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, Ud. 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	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico 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			

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.

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

2. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Objetivo: La presente tiene la finalidad de recolectar información la misma que servirá para realizar un análisis en “**GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN**”.

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

CUESTIONARIO

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES.

Sres. Estudiantes

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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 real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

2. CUESTIONARIO

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

ENTREVISTA A DIRECTIVOS (RECTOR)

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse

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

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

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

- 4) ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

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

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

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

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

