



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco “La Salle” de la ciudad de Cariamanga, en la sección bachillerato durante el período académico 2011-2012”.

Tesis de Grado

Autora:

Abad Ludeña, María de Lourdes.

Directora:

Villalta Córdova, Bertha María, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2012

CERTIFICACIÓN

Mg.

Bertha María Villalta Córdova.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco "La Salle" de la ciudad de Cariamanga, en la sección bachillerato durante el período académico 2011-2012" realizado por el profesional en formación: Abad Ludeña María de Lourdes; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Septiembre de 2012

f _____

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Abad Ludeña María de Lourdes, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f. _____

Autora: Abad Ludeña María de Lourdes

Cédula: 1104393200

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....
Lcda. Abad Ludeña María de Lourdes.

DEDICATORIA

Mi trabajo lo dedico con mucho amor a mi querido esposo,
por su comprensión y apoyo incondicional
que ha permitido que pueda cristalizar mi meta.

A mis pequeños hijos que con su generosa
paciencia me acompañaron en este reto.

A mi familia, y todas las personas
que comparten la alegría de esta realidad.

María de Lourdes Abad Ludeña

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminar mi camino en esta etapa de formación,
a mi familia, por su paciencia y apoyo incondicional
en el lapso de este nuevo emprendimiento.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus maestros,
sus tutores, quienes con responsabilidad han guiado
mis estudios durante cada ciclo de la maestría.

Un especial agradecimiento al Hno. Benito Calderón quien
acertadamente dirige la Unidad Educativa “La Salle”
por haber brindado todas las facilidades
para realizar esta investigación.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ACTA DE COMPROMISO

Conste en el presente documento el compromiso para llevar a realización el tema de investigación "Gestión de Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco "La Salle" Cariamanga durante el periodo académico 2011-2012", de conformidad con las siguientes cláusulas.

PRIMERA: El Hermano Benito Calderón Jácome, en calidad de rector de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco "La Salle", tiene a bien facilitar la documentación que fuera necesaria para la presente investigación, así como también permitir el trato con el talento humano de la institución.

SEGUNDA: La Sra. Lcda. María de Lourdes Abad Ludeña, en calidad de investigadora, demostrara la debida seriedad durante el proceso, ayudando a fortalecer con la presente investigación a la Institución educativa.

TERCERA: Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente acta compromiso.

Para constancia firman en la ciudad de Cariamanga a los 5 días del mes de Julio del 2011.

Hno. Benito Calderón Jácome
**RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA
SANTA JUANA DE ARCO "LA SALLE"**



Lcda. María de Lourdes Abad L.
PROFESIONAL EN FORMACIÓN

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

PORTADA	1
CERTIFICACIÓN.....	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La Gestión Educativa.....	5
2.1.1. Definición.....	5
2.1.2. Importancia de la gestión	5
2.1.3. Tipos de gestión	8
2.2. Liderazgo Educativo	11
2.2.1. Definición de liderazgo	11
2.2.2. Tipos y características de liderazgo educativo.....	12
2.3. Diferencias entre directivo y líder	14
2.3.1. Requisitos, cualidades y habilidades de un líder.	16
2.4. Los valores y la educación.....	18
2.4.1. Valores que deben desarrollar los líderes:	19
3. METODOLOGÍA.....	21
3.1. Participantes.	22
3.2. Materiales e instrumentos	28
3.3. Método y procedimiento	29
4. RESULTADOS	33
4.1. DIAGNÓSTICO	33
4.1.1. Instrumentos de gestión educativa.....	33
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	39
4.1.3. Análisis del FODA.....	46
4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	50
4.2.2. De la encuesta a Docentes	64
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes.....	68
4.2.4. De los padres de familia.....	71
4.2.5. De la Entrevista a Directivos	74
4.2.6. Matriz de problemáticas	76

5.	DISCUSIÓN.....	78
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	85
7.1.	TITULO DE LA PROPUESTA:.....	85
7.2.	JUSTIFICACIÓN	85
7.3.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	86
7.4.	ACTIVIDADES.....	87
7.5.	LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.....	90
7.6.	POBLACIÓN OBJETIVO	90
7.7.	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA	91
7.8.	PRESUPUESTO	92
7.9.	CRONOGRAMA.....	92
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	93
9.	ANEXOS	95

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Análisis del FODA	45
De la encuesta a Docentes	63
De la encuesta a Estudiantes	67
De la Entrevista a Directivos	73
De los padres de familia	70
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN	24
ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN	26
Matriz 1 Resultados de la entrevista a directivos	73
Matriz de problemáticas	75
PROYECTO 1: Elaboración del Plan Estratégico Institucional.....	86
PROYECTO 2: Elaboración del Plan Operativo Anual.	88
Tabla 1 Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	49
Tabla 10 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	57
Tabla 11 Los departamentos didácticos y sus acciones.....	58
Tabla 12 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden, acciones	61
Tabla 13 Material de planificación educativa	62
Tabla 14 Resultados de la encuesta a docentes	63
Tabla 15 Resultados de la encuesta a estudiantes	67
Tabla 16 Resultados de la encuesta a padres de familia	70
Tabla 2 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	50
Tabla 3 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	50
Tabla 4 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado.....	51
Tabla 5 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	51
Tabla 6 La administración y liderazgo del centro educativo promueve	52
Tabla 8 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	54
Tabla 9 Organismos que integran la institución	56
Tabla Nro. 1. Personal de directivos de la Institución Clasificados por género	22
Tabla Nro. 10 Personal de estudiantes de la Institución Clasificados por edad	27
Tabla Nro. 11 Personal estudiantes de la Institución Clasificados por especialidad	27
Tabla Nro. 3 Personal directivos de la Institución Clasificados por Años de experiencia	23
Tabla Nro. 4 Personal directivos de la Institución clasificados por Títulos académicos	24
Tabla Nro. 5 Personal de docentes de la Institución Clasificados por género	24
Tabla Nro. 7 Personal docentes de la Institución Clasificados por Años de experiencia	25
Tabla Nro. 8 Personal docentes de la Institución clasificados por Títulos académicos.	26
Tabla Nro. 9 Personal de estudiantes de la Institución Clasificados por género.	26
Tabla Nro.2 Personal de directivos de la Institución Clasificados por EDAD.....	23
Tabla. Fortalezas y debilidades	45
Tabla. Oportunidades y Amenazas.....	47
Tabla 7 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	53

RESUMEN

Para llevar a realización el tema de investigación, se empezó recopilando información teórica acerca del tema, para contar con ideas claras sobre la realidad de nuestro objeto de estudio, remitiéndonos a textos, folletos, internet, libros y artículos, etc.

Se procedió a hacer una recopilación de datos, con la aplicación de algunas técnicas e instrumentos como la encuesta, la entrevista, observación directa, tanto al talento humano como a los instrumentos de gestión.

Recopilada la información se realizó la interpretación y análisis de resultados para lo cual se contrastó la realidad de la institución con las opiniones de los autores de diversos libros.

Con lo investigado se deduce que los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, necesitan trabajar en equipo para fortalecer varios vacíos encontrados en la gestión liderazgo y valores, que se encuentran impidiendo el éxito de la calidad educativa.

Finalmente de los nudos críticos encontrados en la presente investigación se ha levantado una propuesta para mejoramiento institucional mediante la elaboración participativa del plan estratégico que permitirá a la institución contar con una guía para direccionar la labor educativa.

1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en una sociedad cambiante que va transformando sus necesidades día a día, exigiendo a quienes se encuentran al frente de las instituciones mantenerse ágiles para buscar planificar y aplicar las mejores estrategias que ayuden a responder con éxito a las demandas de mejoramiento de la educación, son estas exigencias las que llevan a que las instituciones educativas realicen esfuerzos centralizados que vayan encaminados a brindar un servicio de calidad y con calidez humana.

Este reto es alcanzable pero solo si se cuenta con personas líderes gestoras que valoren y respeten el trabajo efectivo de sus talentos humanos, líderes que sean capaces de unir a su gente en la persecución de objetivos institucionales buscando el éxito del establecimiento.

Como seguidores de una positiva transformación educativa aspiramos que quien esté al frente de una institución no sea un administrador escolar que usa su poder para que el resto obedezca por miedo, sino más bien contar con gestores educativos que sean capaces de mantener la institución educativa libre de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder, líderes gestores que intermedien para solucionar un problema, que busquen estrategias para desarrollar un buen equipo de trabajo, liderando permanentemente procesos que involucren a toda la comunidad educativa.

Frente a esto se hace necesario emprender una investigación que ayude analizar cómo se encuentra la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco “La Salle” de la ciudad de Cariamanga en la sección bachillerato durante el período académico 2011 2012”

Desde su fundación hasta la actualidad la institución ha estado dirigida por los hermanos cristianos, por tratarse de un establecimiento de carácter educativo religioso, su labor siempre ha estado cobijada con los valores de dignidad, trabajo y honradez.

Con los retos del gobierno actual la educación ha sido sentida con más fuerza como algo que ha involucrado a todos, es por ello que para conseguir transformaciones la institución ha tratado de construir varios instrumentos que permitan una mejor

dirección de la institución como son: Proyecto Educativo Institucional, Manual de Convivencia, Reglamento interno, pero lastimosamente no han sido concretados.

En la institución el problema de administración y educación se encuentra íntimamente relacionado con otro que es la intervención del estado. Desde años atrás este establecimiento ha sido fisco misional y para cubrir sus gastos ha contado con el apoyo del estado y el de los padres de familia quienes aportan trimestralmente con el pago de pensiones, el actual gobierno ha propuesto la desintegración de este sistema con el afán de que los establecimientos de este tipo se conviertan en fiscales, esto ha traído varios inconvenientes, planteando al directivo de turno el reto de buscar las estrategias que ayuden a convencer a las familias para que sigan aportando con las pensiones a las que actualmente tienen resistencia, y que son necesarias para cubrir los gastos de docentes contratados por la institución.

Así también el ministerio de educación cuenta con su propuesta de estándares de calidad educativa que busca medir no solo el desempeño profesional de docentes y directivos, sino también parámetros como gestión y liderazgo, estos estándares y evaluaciones aún no han sido aplicados y sin embargo es muy evidente la resistencia y miedo que existe por parte de directivos y docentes, se considera que estos temores son por la falta de auto preparación e investigación sobre cómo ser unos buenos líderes, gestores educativos capaces de levantar propuestas que ayuden a alcanzar las metas en cada establecimiento para conseguir una educación de calidad.

Esto ha sido una ventajosa causa para que en nuestra localidad existan directivos y docentes que han optado por prepararse y buscar la forma de cómo mejorar su actuar en el ámbito de la educación; así también la Universidad Técnica Particular de Loja con sus proyectos de investigación ha logrado adentrarse a varias instituciones para investigar sobre la Gestión, Liderazgo y Valores, lo que ha sido beneficioso porque ha permitido que los directivos se sensibilicen sobre las problemáticas existentes y encaminen su labor para potenciar los factores de calidad equidad, interculturalidad y universalidad.

Los motivos que justifican la presente investigación se debe al interés personal que se relaciona con mi especialidad lo que me motiva a buscar recursos para mejorar los procesos de gerencia y liderazgo en las instituciones. En tal virtud considero que

el tema reviste de gran importancia por abordar un aspecto de gran valor para la educación, pues a base del análisis serio y medurado de la información recabada busco generar cambios importantes en procura de mejor horizonte de la calidad de la educación, para lo cual, presento al final de los análisis una propuesta de renovación, la misma que está dirigida a directivos y docentes para que la puedan tomar como una fuente de consulta válida y certera, buscando conseguir una reflexión para que el gestor de la institución organice y administre sus actividades utilizando medios que no violen la dignidad de las personas.

En la Unidad Educativa “La Salle” no se habían realizado trabajos de investigación de esta índole, por lo que su directivo de turno dio apertura para la investigación, facilitando la información y la documentación necesaria, así como también fue muy satisfactorio la predisposición y la colaboración de los estudiantes, padres de familia y docentes. Este trabajo fue factible de realizarlo, la información obtenida es confiable, porque está procesada a través de instrumentos y técnicas de investigación pertinentes, lo que ha permitido contar con datos reales para llegar a conclusiones válidas.

Me permito realizar la transcripción de los objetivos que se lograron alcanzar en la ejecución de la presente investigación.

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de educación en los centros educativos.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión en la calidad de valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

- Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

A estos objetivos se suman los que planteo para la ejecución de la propuesta, que contribuirá a la solución de las falencias encontradas.

- Mejorar los procesos de planificación institucional, en la unidad educativa Santa Juana de Arco “La Salle” de la ciudad de Carimanga, para impulsar el desarrollo académico y administrativo en el periodo académico 2012 – 2013.
- Integrar participativamente en los talleres a la comunidad educativa para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.
- Planificar las actividades orientadas a alcanzar la misión y visión institucional.
- Planificar y ejecutar un seminario taller para elaborar el plan operativo anual de la institución.

Se concluye considerando que el cumplimiento de los objetivos permitió que este trabajo revista la importancia personal y profesional, dándonos la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestros estudios, en beneficio de nuestra sociedad que busca que las instituciones atiendan en un clima agradable en donde se evidencie las buenas relaciones humanas y la comunicación que desempeñan su rol más importante.

Quedan invitados a dar lectura al trabajo investigativo, que, estoy segura permitirá que reflexionemos sobre nuestras actitudes y capacidades que son parte de los pilares para demostrar nuestra eficiencia, eficacia y preparación frente a futuras dificultades en el ejercicio de la docencia y administración de las instituciones.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Definición

El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

La gestión educativa es la habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tiene como finalidad mejorar fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos. (González -2008)

Se entiende que la gestión es un conjunto de actividades que promueve la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro educativo, a la gestión se incluyen las percepciones culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno.

Se requiere de un trabajo articulado para lograr que en nuestros centros educativos los directivos dejen de ser unos simples administradores para pasar a ser unos verdaderos gestores que estén comprometidos a trabajar por el adelanto de las instituciones de una forma mancomunada, en donde se despojen los egoísmos, los complejos de superioridad, el autoritarismo que solo conllevan al fracaso de la institución.

Si queremos lograr una buena gestión debemos reconocer que la misma no solo es tarea exclusiva del director, sino que debe ser apoyada por todos los demás integrantes de la comunidad educativa.

2.1.2. Importancia de la gestión

En la actualidad existen numerosos enfoques y teorías en el campo educativo, lo que ha llevado a que quienes conducen las instituciones

busquen las maneras de responder a las demandas del sistema educativo, apoyando su labor en una gestión participativa enriquecida en conocimientos que permita enseñar a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a construir numerosas soluciones, a trabajar y a actuar en equipos.

Lineamientos como liderazgo, gestión y transparencia, se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a que la población tenga más y mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; y a la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos y de la administración de las secretarías de educación.(Ponjuan, 1998)

Los directivos de las instituciones son los actores claves para promover nuevos proyectos, reestructuraciones, equipos de trabajo, unirse a otras instituciones para diseñar propuestas de enseñanza.

Ante esto la gran importancia de direccionar una institución basándose en la gestión con óptimos canales de comunicación que permita considerar el talento humano para hacer las correctas distribuciones de tareas, optimizar tiempos y espacios, con esto las instituciones podrán contar con solidez que de seguro resultara beneficioso al momento de brindar sus servicios.

2.1.2.1. Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias

El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus destrezas, se construyen relaciones de amistad, afecto que permiten fortalecer las costumbres, estructuras éticas, emocionales, cognitivas y formas de comportamiento.

Con la adecuada gestión se logra conseguir un compromiso incluyente para conseguir la movilización y canalización del trabajo que lleve al alcance de los objetivos en los plazos establecidos, así como un seguimiento y evaluación

permanente a los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondientes.

2.1.2.2. Las instituciones y su mejoramiento de aseguramiento de la calidad

Con base en lo anterior, las acciones que se están adelantando para fortalecer la gestión de las instituciones educativas se orientan a la conformación de un sistema de aseguramiento de la calidad que va desde el Preescolar hasta la educación Superior.

En el caso de la educación Preescolar, Básica y Media se han definido estándares básicos de competencias para un conjunto de áreas fundamentales: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales y sociales, competencias ciudadanas e inglés como idioma extranjero. Los estándares son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudio, y permiten saber si se están cumpliendo unas expectativas comunes de calidad.

De otra parte, se está trabajando en la consolidación de un sistema de evaluación por competencias de los estudiantes en momentos estratégicos del proceso educativo: finales de los ciclos de PriMaría Básica y Secundaria, a través de las pruebas SABER; final de la educación Media, con la aplicación de los exámenes de Estado, y culminación de estudios superiores, a través de las pruebas. Los resultados de estas evaluaciones periódicas, sumados a los de las evaluaciones de desempeño de directivos y docentes y a la autoevaluación institucional, deben servir de base para el diseño y puesta en marcha de planes de mejoramiento en los cuales se definen las acciones concretas para el fortalecimiento. Asimismo, se encuentra en desarrollo un sistema de acreditación y certificación de la calidad, mediante el cual las instituciones y secretarías de educación podrán demostrar que los procesos que están implementando cumplen unos requerimientos de calidad y apuntan al logro de buenos resultados.

2.1.3. Tipos de gestión

La gestión tiene tres grandes campos de significado y aplicación. El primero que se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. El segundo, es el campo de la investigación donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimientos sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. El tercer campo es el de la innovación y desarrollo, en este se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir para enriquecer la acción eficiente porque utiliza los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan (Alvares, 2009)

En el ámbito de la educación sobresalen la gestión directiva que se centra en el direccionamiento, la cultura institucional, y los valores que respaldan al fortalecimiento de las instituciones. La mayor parte de responsabilidad de esta gestión recae en los directivos como líderes y gestores que organizan desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la institución siempre en busca de cambios positivos para sus establecimientos escolares.

Con la gestión directiva camina la gestión pedagógica que busca que todo el colectivo de docentes “remen a un mismo lugar” buscando alcanzar la calidad educativa. Para una excelente gestión pedagógica se requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en las instituciones, para con ellas encontrar soluciones a todos los problemas y necesidades que sean identificadas; con esto, se impulsará y fortalecerá la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza y el aprendizaje, en estas gestiones es preciso la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa para cumplir con las prácticas de gestión.

2.1.3.1. Dimensiones de la Gestión

Para entender lo que sucede dentro de una institución y tomar las decisiones de que procesos deben continuar o ser implementados y a cuales se les debe de hacer modificaciones o ser cambiados en su totalidad se requiere conocer y evaluar cada dimensión de gestión, las dimensiones que consideran varios autores son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria.

Dimensión Pedagógica curricular.- En ella se encuentra centrado el trabajo que se realiza en el aula, y, como su nombre lo indica, analiza, la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que acompaña a sus estudiantes para que desarrollen sus conocimientos, habilidades y destrezas y el conjunto de valores que se forman al interior del aula. Considera las formas de hacer e interactuar entre maestro, estudiante y padres de familia.

Para el logro de todo lo anterior, el docente debe realizar la planeación de las actividades didácticas a desarrollar en el aula, ésta permite que el profesor diseñe el desarrollo de la clase e identifique algunas modalidades al interior del aula.

La planeación didáctica no es un trabajo en solitario; el maestro se reúne con otros para discutir las mejores estrategias de enseñanza y las formas de atención de ciertos alumnos, o bien para tomar acuerdos sobre cómo involucrar a los padres de familia.

Dimensión Organizativa.- Esta dimensión considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Las organizaciones profesionales que sustentan su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a

los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos.

Dimensión Administrativa.- El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los estudiantes, las prácticas docentes y los directivos, y también del personal de apoyo y asistencia.

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente del talento humano, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

Dimensión de Participación social comunitaria.- Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que 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 del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación. (Olivares, 2009)

2.2. Liderazgo Educacional

2.2.1. Definición de liderazgo

Para entender el liderazgo educacional necesitamos apoyarnos en conceptos de liderazgo; Así, el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.

También entendemos que el liderazgo permite a las personas tomar la iniciativa para emprender gestiones encaminadas a la solución de las problemáticas relevantes de cada una de sus instituciones.

El liderazgo educativo se ve acompañado por las palabras expuestas en el concepto anterior desde una perspectiva orientada al éxito, que consolide tanto lo que ya se hace con buenos resultados como lo que queda por hacer con fórmulas innovadoras en proyectos emprendedores alternativos.

En la actualidad se busca que el liderazgo educacional se adentre en los diferentes establecimientos educativos, con la aspiración de que las instituciones estén formadas por docentes, directivos que cuentan con un dominio de sus funciones y una alta competencia profesional, es decir por equipos de líderes que estén dirigidas por líderes,

El liderazgo educacional permite la integración de la comunidad educativa haciendo que esta sienta sugestión en los procesos que involucra la educación, predispone a las personas a producir y alcanzar resultados, influye en ellas de una forma carismática, inteligente, agradable, motivante, permite viabilizar los caminos para conseguir las metas deseadas, y hace que cada quien se sienta satisfecho por el deber cumplido

Existen diferentes clasificaciones de liderazgo, pero de acuerdo a la relación entre el líder y sus seguidores se evidencian tres: liderazgo autoritario, democrático y liberal.

El líder autoritario es aquel que toma las decisiones por su cuenta y no las justifica en ningún momento. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional con el subordinado.

El líder democrático, en cambio, decide luego de fomentar la discusión en el grupo y tiene en cuenta las opiniones de sus seguidores. Las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción.

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subordinados. El liderazgo transaccional es aquel que se da cuando los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y éste proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo. En cambio, el liderazgo transformacional o carismático implica la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Considero que en liderazgo educacional debemos perfeccionarnos, inclinándonos a ser unos líderes democráticos – transformacionales, comprometidos con nuestra labor y respetuosos de los derechos de las personas que están bajo nuestra responsabilidad.

2.2.2. Tipos y características de liderazgo educacional

La vida en la sociedad va cambiando y van dominando los medios de información y comunicación, por lo que han ido emergiendo nuevos tipos de liderazgo. En nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.

- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.(Microsoft, 2007)

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

El líder dirige más por su cordialidad que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

En nuestro sistema de educación, es muy posible alcanzar el liderazgo educacional y con él aplicar nuevos métodos y estilos de trabajo para

conseguir la formación integral de nuestros niños y niñas, solo basta que como docentes y administradores nos estreguemos a nuestras funciones demostrando amor a nuestra labor, competencia profesional y un constante interés por mejorar la educación

2.3. Diferencias entre directivo y líder.

En todas las instituciones encontramos directivos que cuentan con la responsabilidad de guiar al personal que se encuentra bajo su cargo, y de velar por el cumplimiento de los objetivos, en su mayoría, ejecutan la dirección a través de ordenes buscando que su autoridad sea reconocida por todos sus sub ordinados.

Son pocas las instituciones que están dirigidas por personas líderes que centran su trabajo en la fuerza de equipo, involucrando la participación y motivación como ejes para conseguir un trabajo eficiente y eficaz de sus colaboradores, los líderes buscan la forma de que el trabajo resulte placentero para su personal, abriendo esto caminos para alcanzar la excelencia de su institución.

Es muy común que un dirigente imponga su criterio, se rodee de aduladores que están más pendientes de él que de la función que deberían desempeñar, este tipo de directores se acostumbran en ese ambiente a no escuchar a los demás, y simplemente escuchan a su “camarilla”

El dirigente puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor.

El dirigente fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallear, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada.

En cambio el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebat, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios,

no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades. (Peralta 2009)

Un buen líder buscar siempre la armonía entre todos sus colaboradores, sus palabras siempre se encuentran sólidamente argumentadas, lo que permite que sus decisiones sean tomadas acertadamente, manteniendo firmeza en cada una de sus acciones. El líder trabaja con su personal, aporta y disfruta, promueve la creatividad, reconoce el trabajo y esfuerzo de las personas que hacen la institución, valora a su personal por su desempeño.

Son muchas las diferencias que marcan la labor de un director y de un líder, penosamente aun en la actualidad algunas de nuestras escuelas se encuentran regentadas en su mayoría por directivos que les resulta muy gustoso pararse al frente para impartir órdenes que deben ser cumplidas al pie de la letra, su arrogancia y prepotencia lleva a que las instituciones estén sometidas impidiéndoles que surjan en la sociedad, se debe hacer conciencia para que este tipo de actitudes de los directores sean cambiadas ya que solo llevan al fracaso de la educación.

Emprender el compromiso de dirigir basados en el liderazgo, los valores es un reto alcanzable que se puede conseguir con la utilización los adecuados canales de comunicación, Se requiere que los directivos se detengan a realizar una evaluación que les permita conocer la realidad de su institución, para con ella empezar analizar los nudos críticos, acompañando al proceso con la reflexión: “Estuve cumpliendo con la función, o simplemente estuve en el cargo desempeñando un papel por vanidad y prestigio”, reconocidos los aciertos y errores de un director debe emprender estrategias que le ayuden a consolidar una labor de líder.

2.3.1. Requisitos, cualidades y habilidades de un líder.

Como ya lo hemos dicho un líder es una persona que influye positivamente en los integrantes de una institución, su trabajo se apoya en varios requisitos cualidades y habilidades, que le permiten realizar una labor exitosa; entre las que tenemos:

- Visionario: Se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.
- Persona de acción: Fija, trabaja y lucha con dedicación por los objetivos sin rendirse, es muy persistente lleva al éxito a la institución.
- Brillante: Sobresale en el resto de equipo, sin denigrar a sus compañeros bien sea por su espíritu combativo, por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- Coraje: No se intimida ante las dificultades, las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que atravesar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.
- Entusiasta: Consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la institución como para los empleados. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.
- Gran comunicador: Mantiene un clima de comunicabilidad con sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

- Convincente: Sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- Gran negociador: Muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro como fuera de la institución.
- Capacidad de mando: No puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
- Exigente: Con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.
- Carismático: Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.
- Cumplidor auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.
- Honesto: El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple.
- Coherente: el líder tiene que vivir aquello que predica.

En las instituciones encontramos un talento humano heterogéneo y muy exigente, los líderes, sobre todo los educativos deben desarrollar todas sus habilidades y cualidades que les facilite desplegar la tarea encomendada con responsabilidad, como también considerar que el bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos influyente sobre el rendimiento, por lo que ellos

tienen su papel más importante dentro de este entorno para conseguir que en las instituciones exista el compromiso autentico de desempeño.

2.4. Los valores y la educación.

En la modernidad encontramos una crisis de valores, por lo que todos estamos llamados a enfocar nuestros actos en aspectos positivos que integren y armonicen los factores internos y externos de la educación para así aportar soluciones y contribuir a la transformación de una sociedad que está perdiendo su orientación.

Los establecimientos educativos tiene la tarea de acompañar a los estudiantes en su formación preparándolos para cubrir la demanda de la sociedad de contar con personas inteligentes, sensibles y morales. Para conseguirlo, necesitamos tener claro cuáles son los valores y actitudes que dictan nuestra conducta, a que conflicto de valores nos enfrentamos eventualmente, como los resolvemos, y comprender los problemas del mundo actual para tomar una posición comprometida ante ellos.

En nuestro país los valores del sistema educativo son:

- Honestidad, para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros.
- Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.
- Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

- Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.
 - Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.
 - Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.
 - Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.
- (Plan Decenal de Educación del Ecuador, 2006-2015)

En la educación deben encontrarse presentes los valores éticos y morales, que son principios con respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso para hacer conciencia, empleándolos para juzgar lo adecuado de las conductas propias y ajenas.

Los valores los aprendemos, continúan construyéndose a lo largo de nuestra vida y siempre se ven influenciados por nuestros entornos sociales. Una posición con una moral autónoma apoyada en los valores servirá para que el quehacer educativo sea ético, y contribuya al buen vivir de los centros educativos.

2.4.1. Valores que deben desarrollar los líderes:

En nuestro sistema educativo la labor de líderes debe ser ejercida por directores y docentes, los docentes como líderes en sus aulas se convierten en mediadores que propician climas de confianza y de constante participación para que sus estudiantes vayan más allá del conocimiento científico. El director guía al logro de la misión y visión para cumplir con las metas del establecimiento, reconociendo y confiando siempre en las capacidades de sus

talento humano encargados de educar personas con criterio propio, responsables de sus actos.

En este trabajo los líderes deben desarrollar al máximo los valores, pero se piensa que los principales son:

- El respeto que le permitirá conocer su propio valor y el valor de los demás, así como reconocer los derechos innatos de cada persona.
- La honestidad para comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- La responsabilidad que les ayudará a tomar decisiones conscientemente, asumiendo los actos de lo que hacen sin cargar de culpas a otros.
- La perseverancia de enfrentar los retos sin miedo, con un compromiso pleno en las actividades planteadas fundamentalmente para obtener un resultado concreto en los proyectos.

Los valores deben estar acompañados de un rico clima comunicacional que permita sentirse y sentir a los demás, el valor de la comunicación en la educación hace que la libertad funcione, y de salida al trabajo compartido con otras instituciones, actores y sociedad que comparten los mismos fines.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo es con la finalidad de realizar una descripción fundamentada de cada uno de los aspectos que demuestran el accionar y su planificación como eje de desempeño y que promueven la gestión y liderazgo de la comunidad educativa de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco “La Salle” la misma que es de tipo fiscomisional con una trayectoria de 90 años, está ubicada en la parroquia Cariamanga, cantón Calvas, provincia de Loja, tiene a su cargo la educación en jornada matutina, en los niveles de Inicial, básica y bachillerato, además cuenta con 6 directivos y 47 docentes.

Remitiéndonos a la historia, desde sus inicios, la institución Lasallista de Cariamanga ha estado dirigida por los hermanos cristianos los cuales iniciaron su apostolado en el campo de la educación el 21 de marzo de 1922.

La instrucción en los primeros años estuvo impartida únicamente por parte de los hermanos, pero en el año de 1936 se inicia el trabajo con seglares en vista del crecimiento poblacional de los estudiantes caracterizándose la escuela por dar educación primaria a niños de sexo masculino.

Desde el 15 de mayo de 1973 comienza a funcionar el jardín de infantes y a la vez se convierte la misma en escuela mixta.

El 04 de febrero del 2003 se autoriza mediante acuerdo 002 por parte de la Dirección Provincial de Educación la creación y funcionamiento del octavo año de Educación Básica.

Con resolución 053 de fecha 18 de agosto del 2005, se autoriza la creación del 10mo. Año de Educación Básica, y con resolución 026 del 14 de Junio de 2006, se autoriza la creación y funcionamiento del primer Año de Bachillerato con lo que en el año lectivo 2008-2009 egresaron de la Institución los primeros bachilleres en Ciencias.

Con todo esto brinda una educación integral proyectada a la vida con valores éticos de una educación cristiana.

3.1. Participantes.

De la población total de la comunidad educativa, se contó con la colaboración de 66 personas entre autoridades, docentes, estudiantes, y padres de familia estos participantes corresponden a la sección bachillerato, para ello la Universidad Técnica Particular de Loja sugirió una muestra representativa detallada así:

- Seis autoridades.
- Veinticinco docentes
- Quince padres de familia de los estudiantes de segundo y tercer año de bachillerato.
- Veinte estudiantes de segundo y tercer año de bachillerato

DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Tabla Nro. 1.

Personal de directivos de la institución clasificados por género

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	1	16,67
Masculino	5	83,33
Total	6	100

FUENTE.- Encuestas directa a directivos de "La Salle"
ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

En lo que respecta al género del personal directivo que prestan sus servicios en la Unidad Educativa "La Salle", de los 6 encuestados; el 16,67% corresponden al género femenino y el 83,33% corresponden al género masculino. La tabla número 1 permite apreciar esta información.

Tabla Nro. 2

Personal de directivos de la institución clasificados por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
25-30	1	16,67
31-35	0	0,00
36-40	1	16,67
41-45	0	0,00
46-50	1	16,67
51-55	1	16,67
56-60	2	33,33
61 y mas	0	0,00
Total	6	100,00

FUENTE.- Encuestas directa a directivos de "La Salle"
ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

En la tabla número 2 se presentan los parámetros de la edad de los directivos; se encontró que el 33.33% de los funcionarios encuestados están en el parámetro de 56 a 60 años de edad, y el resto de personal se encuentran en los rangos de 25 a 30, 36 a 40, 46 a 50, 51 a 55, cada parámetro con un porcentaje del 16.67%.

Tabla Nro. 3

Personal directivos de la institución clasificados por años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
5-10	1	16,67
10-20	2	33,33
20-30	2	33,33
30-40	1	16,67
Total	6	100,00

FUENTE.- Encuestas directa a directivos de "La Salle"
ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

En el cuestionario esta característica fue codificada en cuatro intervalos. De los 6 directivos encuestados se encontró que el 33.33% poseen de 10 a 20, y

otro 33.33% de 20 a 30 años de experiencia, mientras que el 16.67 cuenta con una experiencia de 5 a 10 años, y otro 16.67% tiene de 30 a 40 años de experiencia laboral.

Tabla Nro. 4

Personal directivos de la institución clasificados por títulos académicos.

Títulos Académicos	Frecuencia (f)	%
Tercer Nivel	6	100,00
Cuarto nivel	0	
Total	6	100,00

FUENTE.- Encuestas directa a directivos de "La Salle"
ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

En esta sección se describen las características relacionadas con la preparación que han recibido los directivos, encontramos que el 100% poseen instrucción superior, contando todos con un título acreditado de tercer nivel, con el cual ejercen sus funciones.

DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN

Tabla Nro. 5

Personal de docentes de la Institución clasificados por género

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	13	52,00
Masculino	12	48,00
Total	25	100,00

FUENTE.- Encuestas directa a docentes de "La Salle"
ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

Según los datos reportados en las encuestas a los 25 docentes de la Institución los resultados son los siguientes: tenemos que un 52% son de género femenino y un 48% de género masculino. La tabla número 5 del personal docente permite que se observe la información.

Tabla Nro. 6

Personal de docentes de la institución clasificados por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
25-30	2	8,00
31-35	0	0,00
36-40	1	4,00
41-45	3	12,00
46-50	7	28,00
51-55	2	8,00
56-60	7	28,00
61 y mas	3	12,00
Total	25	100,00

FUENTE.- Encuestas directa a docentes de "La Salle"
ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

En la tabla número 6 del personal docente se presentan los parámetros de las edades de ellos, en la que se encontró que el 28% se encuentran entre las edades de 46 a 50, y 56 a 70; así también un 12% en la edad de 41 a 45, y en la de 61 a más, a más de esas edades se registra un porcentaje del 8% que comprende las edades de 25 a 30 y de 51 a 55 años de edad, con un porcentaje mínimo del 4% se registran los docentes de la edad de 36 a 40 años.

Tabla Nro. 7

Personal docentes de la institución clasificados por años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
2-5	1	4,00
5-10	2	8,00
10-15	3	12,00
15-20	4	16,00
20-25	4	16,00
25-30	5	20,00
30-35	6	24,00
Total	25	100,00

FUENTE.- Encuestas directa a docentes de "La Salle"
ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

En cuanto se refiere a los años de experiencia de los docentes los resultados de las encuestas arrojan los datos de que: el 24% cuentan con una experiencia de 30 a 35 años, un 20% de 25 a 30, y en situaciones iguales están los años de experiencia de los docentes que tienen de 20 a 25 y 15 a 20 con un porcentaje del 16%, así también un 12% cuentan con experiencia de 10 a 15 años, y un 8% con 5 a 10 años de experiencia, en el rango de 2 a 5 años de experiencia se encuentra un porcentaje del 4%.

Tabla Nro. 8

Personal docentes de la institución clasificados por títulos académicos.

Título académicos	Frecuencia (f)	%
Tercer Nivel	19	76,00
Cuarto nivel	6	24,00
Total	25	100,00

FUENTE.- Encuestas directa a docentes de "La Salle"
ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

Se puede evidenciar por los datos obtenidos en las encuestas los títulos con los que cuentan los docentes de la unidad educativa "La Salle" para ejercer sus funciones, los que en un 76% reflejan tener un título de tercer nivel, y un 24 % un título de cuarto nivel.

ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN

Tabla Nro. 9

Personal de estudiantes de la institución clasificados por género.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	10	50,00
Masculino	10	50,00
Total	20	100,00

FUENTE.- Encuestas directa a estudiantes de "La Salle"

ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

De los 20 estudiantes encuestados para la presente investigación se tiene un 50% que pertenece al género masculino, y un 50% al género femenino, siendo evidente la asistencia equitativa a la institución de ambos géneros.

Tabla Nro. 10

Personal de estudiantes de la Institución Clasificados por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
15-16	4	20
16-17	7	35
17-18	7	35
18 o más	2	10
Total	20	100

FUENTE.- Encuestas directa a estudiantes de "La Salle"

ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas se encontró que las edades promedios de los estudiantes de la sección bachillerato corresponden a un 35% de entre 16 a 17 años, así como también con el mismo porcentaje las edades de 17 a 18 años; un porcentaje del 20% pertenece a las edades de 15 a 16, y un 10% a la edad de 18 años o más.

Tabla Nro. 11

Personal estudiantes de la institución clasificados por especialidad

Especialidad	Frecuencia (f)	%
Bachillerato General en Ciencias	20	100
Total	20	100

FUENTE.- Encuestas directa a estudiantes de "La Salle"
ELABORACIÓN: María de Lourdes Abad Ludeña

De los 20 estudiantes en su totalidad que equivale al 100% manifiestan estar cursando el bachillerato general en ciencias, esta totalidad se da en vista de que es la única oferta con la que cuenta por el momento la institución educativa.

3.2. Materiales e instrumentos

En concordancia con las características de la investigación, se han utilizado.

- **La encuesta**, que nos sirvió para hacer un sondeo y conocer en qué situación concreta se encuentra la institución, con esta técnica se recogió la información por medio de preguntas escritas y organizadas en un cuestionario, los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, nos colaboraron contestando este listado de preguntas, motivados siempre a dar una información verídica sin ningún temor a que la misma pueda revertirse en contra del encuestado.
- **La Entrevista**, analizada y planificada nos llevó a recabar información verbal a través de un dialogo entre el investigador y los entrevistados que fueron el señor rector, vicerrector, inspector, presidentes de comisiones de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco "La Salle" este canal de comunicación nos sirvió para obtener información por parte de ellos, ya que se conoce que son las personas encargadas de la administración liderazgo y valores educativos de la institución.

Para que las entrevistas sean exitosas deben contar con acuerdos previos intereses y expectativas de las dos partes; es por ello que primero se ha realizado una preparación previa considerando las preguntas que van a

guiar la entrevista, la empatía entre los participantes se la ha conseguido tomando un contacto inicial, el cual, nos ayudó para que durante el desarrollo se lleve ordenadamente la formulación de las preguntas de interés, realizando las respectivas anotaciones a las respuestas dadas, como parte de la conclusión de la entrevista se verifico los puntos planificados para asegurarnos de haberlos cubiertos adecuadamente. Más adelante se realizó el proceso de post entrevista en el que se incluyó la redacción de las interpretaciones.

- **La observación directa**, se la hizo a los instrumentos curriculares que se pudo encontrar, como fue: el proyecto educativo, reglamento interno, historial de la institución, registro de estudiantes y padres de familia, esto permitió analizar cómo están definidas las líneas, guías, y criterios de decisión a utilizar por los miembros de la institución para el logro de los objetivos, la misión, y el éxito de la misma, con esta observación se hizo un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria para poder describir y sostener el problema de investigación.
- **El fichaje**, Aquí se anotaron los datos de los documentos que se consultaron, como: libros, folletos, revistas, diarios, documentales, etc. los que sirvieron para la información bibliográfica.
- **Cámara digital y grabadora**, para registrar las entrevistas y fotografías de los participantes en la investigación.
- **Copias**, Estos materiales sirvieron para que los encuestados lean y señalen su preferencia de acuerdo a lo solicitado.

3.3. Método y procedimiento

El estudio en referencia se realizó en el marco de una investigación de campo de carácter descriptivo, optando por la combinación de una metodología cualitativa y cuantitativa, con el fin de descubrir indagar y comprender de la mejor manera posible la problemática de estudio, el tipo de investigación se la pudo denominar con una investigación educacional, empírica y aplicada.

Los métodos que se utilizó para la presente investigación fueron:

- **El descriptivo**, que permitió una observación sistemática estudiando la realidad tal y como se desarrolla en el establecimiento, describiendo, analizando, registrando e interpretando la situación presentada, con información relevante que permitió relacionarlos con los objetivos de la investigación.
- **El analítico**, que permitió identificar, clasificar y describir las características de un mensaje, además de obtener información de datos que sirvieron para clasificar, resumir y tabular la información obtenida en las encuestas aplicadas, variables y valores.
- **El sintético**, permitió ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores ayudando a incrementar el conocimiento de la realidad para facilitar la comprensión del objeto de estudio.
- **El inductivo**, sirvió para configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, buscando siempre el fortalecimiento de los conocimientos existentes.
- **El deductivo**, sirvió para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio, ambos métodos ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.
- **Método relacional**, fue un camino y estrategia del pensamiento racional para generar nuevos conocimientos, siempre falible y parcial, lo que quiere decir, siempre perfectible, nunca acabado.

Además ayudó a mantener una actitud de asombro ante la vida, que permite cuestionar todas las certezas del conocimiento, para llegar a ser más humildes ante las potencialidades del saber.

- **Método de observación directa e indirecta**, son estrategias que se utilizó en la investigación y que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; con su apoyo se consiguió obtener el mayor número de datos, gran parte del acervo de conocimientos que ayudaron alcanzar el producto de la investigación.

- **Método hermenéutico**, se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitió el análisis de la información empírica, a la luz del aporte teórico de los autores consultados.
- **Método matemático**, que permitió obtener frecuencias, tablas de contingencia, tabulación de promedios por categorías y calcular porcentajes, para obtener matrices de correlaciones, comparar correlaciones, listar valores de casos individuales y realizar análisis de modelos.
- **El estadístico**, como herramienta que permitió procesar la información obtenida en la aplicación de los instrumentos de investigación. Este procedimiento facilitó la objetivación y comprensión de los datos para realizar la verificación de lo planteado en la investigación.

La presente investigación se plasma en un procedimiento de investigación bibliográfica y de campo que ha sido llevada exitosamente gracias a la aplicación de materiales, técnicas e instrumentos que han permitido recabar información para luego proceder a analizarla e interpretarla. En la investigación se ha utilizado la técnica de la triangulación para analizar los datos cualitativos que han sido recogidos por los diferentes instrumentos, lo que ha permitido analizar cada situación desde diversos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

Parte de la información empírica recabada con el trabajo de campo se la ha organizado en tablas estadísticas. Se tomó como referente de ordenación a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes.

El referente teórico y los conocimientos experienciales fueron el pilar fundamental para el procesamiento de la información y la integración lógica

con la realidad observada, en este contexto se formuló las conclusiones del trabajo, las cuales reflejaron no el carácter acabado de la investigación, sino las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis, que orientan a que la investigación propuesta no se limite, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, para ello se ha redactado una propuesta con lineamientos propositivos que contribuirán a mejorar los procesos de gestión y administración de la unidad educativa.

Con el análisis de la información recabada se procedió a realizar la redacción del presente informe, para lo que fue necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico, a objeto, de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

Las nuevas normativas vigentes establecidas tienen lineamientos, donde estipulan que tanto el directivo como el docente deberá ser un líder dentro de la institución educativa, lo que conlleva a diseñar estrategias que vayan encaminadas al mejoramiento de la calidad educativa, para conseguirlo es necesario responder al desafío de permanecer actualizados para que los nuevos conceptos filosóficos y valores nos ayuden en la formación de estudiantes críticos, reflexivos, respetuosos, listos para interactuar en una sociedad cambiante y exigente.

Los acelerados cambios que se producen en el ámbito educativo provocan que tanto la función directiva, en todos los niveles y en todas sus funciones busquen que su actuar sea con eficacia y eficiencia adaptando estrategias que lleven a que se cumplan los objetivos institucionales.

4.1.1. Instrumentos de gestión educativa de la Unidad Educativa “La Salle” en donde se evidencian la Gestión en Liderazgo y valores.

4.1.1.1. El manual de organización.

Según las distintas teorías administrativas desarrolladas en el ámbito organizacional señalan que los cambios que se suscitan en los grupos organizacionales dependen en gran medida de los individuos que interactúan en las instituciones, de la aptitud, los valores, las expectativas y los objetivos personales que la definan.(Chiavenato, 2007)

Para lograr el éxito de los objetivos de una institución se hace necesario contar con información básica, conocer perfectamente las políticas, misión, visión, propósitos, que serían la clave para alcanzar un crecimiento sostenido.

Es así que el manual de organización se constituye en un instrumento de gran importancia en las instituciones educativas, en él, se detalla la estructura de la Institución, cada uno de los cargos, la relación que existe entre ellos, la jerarquía, los grados de autoridad y de responsabilidad, las funciones y

actividades de cada departamento. Con este documento el control administrativo es más llevadero y resulta de fácil utilidad principalmente para el personal que ingresa nuevo, como también para la orientación del público en general.

Las instituciones para ser exitosas, tendrán que enfrentar cambios profundos e importantes en ciclos cada vez más ciertos, el desafío para esta institución investigada sería la incorporación del manual de organización que le ayudaría a que tenga una clasificación de las actividades, recursos y el talento humano, delimitando sus responsabilidades y funciones para que el desempeño de los cargos sea eficiente y no exista la duplicidad de esfuerzos.

Para la implementación de este documento, es conveniente empezar analizando la estructura y el beneficio que dará a la institución, para su diseño se debe desarrollar varias sesiones de trabajo que ayuden, a: ordenar las actividades para recopilar la información, profundizar con el contenido científico, analizar revisar y validar, seguidamente orientar a todo el personal para su correcto uso.

Con el manual de organización el personal de la Unidad Educativa “La Salle” podrá responder con eficacia y eficiencia a los nuevos retos desde una perspectiva operativa - estratégica con relevante producción de los servicios educativos.

4.1.1.2. El código de ética.

En el código de ética regirá la actuación de todos los miembros de una institución, debe ser visto como un instrumento facilitador en la labor de armonizar las relaciones internas a partir de la práctica del respeto mutuo, debe servir de pauta para garantizar la calidad de los servicios orientados a los ciudadanos, dentro de los principios de transparencia, debe ser considerado como una guía de conducta obligatoria y observancia, donde se compromete el respeto de lo público elevándolo a la categoría de sagrado.(Rivera, 2008)

La unidad educativa “La Salle” no cuenta con este instrumento, por lo que, debe ser implementado en la Institución y aplicable a toda los miembros de la

comunidad educativa, debiendo a ellos informarles las normativas de ética que se debe practicar para propiciar el buen vivir en la institución, es deber de todos obrar en términos de veeduría del cumplimiento de la norma, y en caso de incumplimiento establecer mesas de diálogos en las que se ponga en discusión y ejemplo cada uno de los principios y valores.

Mantener un comportamiento digno, responsable, honorable, trascendente y comprometido representa un acto de moralidad. Como instituciones educativas nuestra labor radica en educar, pero la misma no solo debe estar basada en conocimientos científicos sino también trabajar a favor de su libertad y desarrollo integral, independientemente de los intereses y creencias personales.

El código de ética ayudara a que se actué con valores, para prevalecer las buenas relaciones entre compañeros, estudiantes, padres de familia, y comunidad, con el compromiso de realizar un trabajo respetando en todo momento el valor y la dignidad inherente de cada ser humano.

4.1.1.3. El plan estratégico.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, educativa, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.(Munch, 2010)

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que han plasmado en su elaboración planificación y ejecución.

Por tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la Institución Educativa. Es manifiesto porque especifica sus políticas y unas líneas de actuación para conseguir los objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos

intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la Institución para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

¿Para qué un Plan estratégico?

- Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

La unidad educativa “La Salle” no cuenta con un Plan Estratégico Institucional, por lo que se debería crear esta herramienta básica que supone un sistema de planificación, que tiene el propósito de orientar expansiva, organizadamente y con calidad las actividades de acuerdo con las propias capacidades y necesidades de desarrollo de la institución, este plan permitirá la integración de la comunidad educativa, el estado y la sociedad, fomentando la identificación de los problemas y las oportunidades a fin de generar soluciones prácticas acordes a los requerimientos de la institución, las que puedan ser ejecutados a mediano, corto y largo plazo.

4.1.1.4. El plan operativo anual - POA

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una institución educativa los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la Institución educativa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de

alcanzarlos que debe seguir cada departamento, oficina, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos para cada proyecto a ejecutarse, por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.(Sinnexus, 2007)

En la institución no cuentan con este instrumento, por lo que se ve necesario considerar su implementación que le permitirá priorizar los objetivos, y las directrices que se pueden marcar a corto plazo, planteando en el, los proyectos y actividades en cada una de las dimensiones, que sirvan de vías hacia el cumplimiento de la misión, visión, principios, valores y objetivos institucionales, permitiendo contar con prácticas innovadoras, educativas, transformadoras.

Es importante aportar diciendo que una pedagogía personal y social de la gestión en liderazgo y valores que lleve a los individuos y a las colectividades a vivir su verdadera responsabilidad social y a no dejarse arrastrar por la especulación contiene un completo análisis del cambio y de su dinamismo práctico a nivel personal y corporativo.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional - PEI

Es también en el establecimiento educativo donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.

Cuando hablamos de proyecto estamos haciendo referencia a las metas que se desea alcanzar, se trata pues, de una propuesta que incluye objetivos, acciones, parámetros de evaluación y que permite transformar una realidad que ya no resulta satisfactoria, con la elaboración del PEI los establecimientos alcancen su propia identidad, es decir aquellas marcas que los individualizan. (Bruzzo, Jacobovich, 2008)

G. Frigerio, Margarita Poggi, Guillermina Teramonti e Inés Agorrondo afirman que “La identidad de las personas puede deducirse de una marca única como son las huellas digitales, el proyecto institucional es un rasgo de identidad específico de cada establecimiento, y da cuenta, en consecuencia, de su personalidad”.

La Unidad Educativa “La Salle” cuenta con un PEI que ha sido conocido y consensuado por sus integrantes, en él se encuentran detallados, la misión, visión, valores, principios y fundamentos que orientan el quehacer educativo de la institución. De acuerdo a lo que se ha revisado del documento, su contenido no se encuentra fundamentado en un buen diagnóstico, y no posee una adecuada estructura.

En lo referente a la gestión administrativa se puntualiza el comprometimiento de los directivos a un actuar con responsabilidad, flexibilidad en las decisiones, practicando los valores éticos y morales.

A criterio, este documento necesita ser rediseñado, para que pueda servir de base en la información que se requiera, para tomar correctas decisiones, encaminados siempre a mejorar la gestión de los recursos y la calidad de los procesos, a más, ayudará a que toda la comunidad educativa se sienta comprometida para hacer viable la misión de la institución.

4.1.1.6. Reglamento interno.

El reglamento interno es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los miembros que integran una institución como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la material. Este documento debe ser de conocimiento de todos sus integrantes y principalmente de la autoridad, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. El reglamento Interno, responde a propósitos institucionales asegurando la interrelación de todos sus elementos organizacionales.

En la institución investigada el reglamento interno es un instrumento de apoyo que define las normas, funciones y procedimientos, en él están establecidos los objetivos y la organización de la institución, así como los derechos y deberes del personal directivo, docente, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicios generales; 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 el Consejo Estudiantil, comunidad entre otros.

Para su elaboración se han apoyado en el reglamento general de la ley orgánica de educación que ha permitido la unión de lo legal con lo real del establecimiento

Al ser parte de una institución, adquirimos, con responsabilidad, compromisos que están dados por reglas, derechos y deberes que guían nuestro accionar educativo, estas responsabilidades se encuentran plasmadas en el reglamento interno e impiden alterar el orden de la institución, Si todas las personas se sientan comprometidas a respetar el reglamento será fácil que en la institución exista seguridad bienestar e igualdad.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.

Misión:

Se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos, la Misión de una institución es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus colaboradores.(Iturralde, 1985)

La tarea trascendental de la institución es educar a través de una educación cristiana orientada directamente a servir a los hombres, para conseguirlo busca formar la conciencia y la mente del alumno con criterios de progreso y servicio a la comunidad en la que se desarrolla, Impulsando el fortalecimiento

de una identidad, promocionando y difundiendo los valores éticos y morales en el actuar diario. Además busca asumir el conocimiento y la educación desde los campos propios del quehacer educativo, contribuyendo significativamente al mejoramiento de la calidad de vida de la niñez y juventud. (PEI Unidad Educativa la Salle)

El enunciado sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman la unidad educativa “La Salle”, el objetivo de la misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la institución ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas, ahora los propósitos y valores de la Institución tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional, y sirven para definir los conceptos de competitividad, eficiencia, calidad y, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y posicionamiento, los factores claves del éxito que determina el cumplimiento de la imagen socio pedagógica de la institución.

Visión:

Se pueden considerar los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de una institución educativa, la Visión de una institución es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la instituciones ser percibida por el mundo.(Iturralde, 1985)

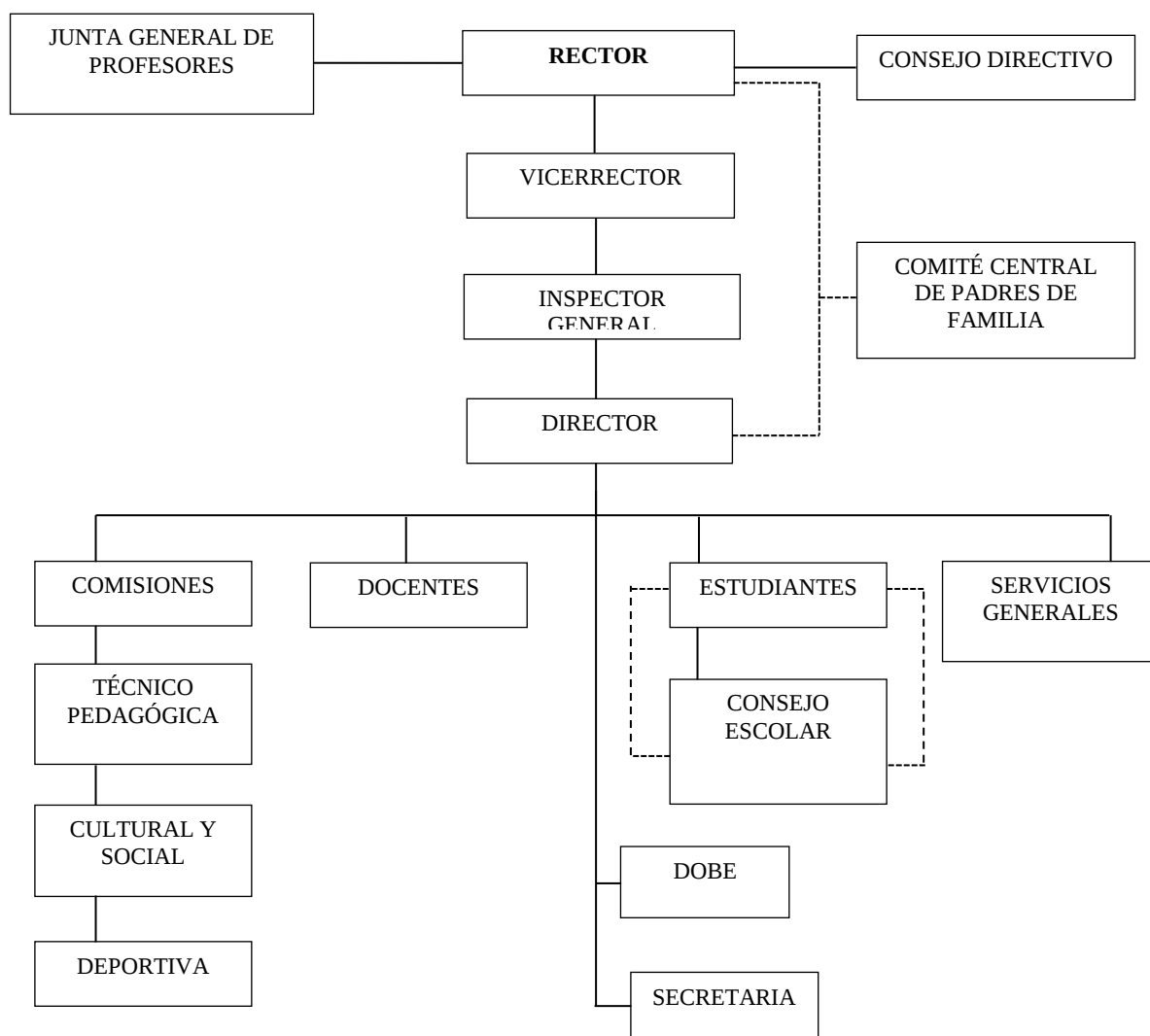
Una de las claves es tener claro en donde estoy parado en la organización, saber bien de que se trata lo que hago, tener claro el negocio actual y futuro, poder descubrir lo que quiero hacer posible.

Todo el entorno de la organización interviene en la visión, las autoridades para saber qué estrategia aplicar, deben averiguar a los docentes qué es lo que quieren para sí y para la institución, y a los estudiantes, ver cuál es el valor agregado que da la institución a la comunidad.

La visión la Unidad Educativa “La Salle” es, ser un centro de educación para niños y jóvenes de toda condición social abierto a todas las corrientes de pensamiento, trabajando en el cultivo de valores éticos y culturales, defendiendo los derechos humanos la justicia y el medio ambiente. Buscando constantemente la excelencia académica a partir de un equipo de trabajo con el fin de construir una institución con el liderazgo y la mística para formar a los alumnos. (PEI Unidad Educativa la Salle)

Analizando la visión de la institución es necesario señalar que esta no encaja con la de los autores, ya que no existe una declaración amplia y suficiente de dónde se quiere que la institución educativa esté dentro de un determinado tiempo, además no considera las competencias de los talentos humanos, y los avances educativos y tecnológicos que a futuro deberían ser utilizados para mejorar la calidad de educación en la institución.

4.1.2.2. El organigrama.



Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una institución, empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización.(Munch, 2010)

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

Tiene doble finalidad, desempeña un papel informativo y de obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos, en el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la institución educativa.

En la institución se ha notado que el organigrama es jerárquico por lo que se evidencia claramente que la autoridad posee su mayor formalidad, siendo su grado de responsabilidad asignado por la posición y la función que desempeña, en este organigrama se muestra que todos dependen del señor rector. En este instrumento se ha representado gráficamente el resultado de la creación de la estructura de la institución, es así que en a través de él nos damos cuenta de las principales relaciones y canales de supervisión con la respectiva función

Los organigramas son instrumentos útiles de la organización, ya que nos proporcionan una imagen formal facilitando el conocimiento de la misma y constituyéndose en una fuente de consulta oficial, con la representación gráfica que muestra la estructura orgánica de la institución es fácil que personas del contexto externo puedan viabilizar canales de comunicación con personal asignado a cada puesto.

4.1.2.3. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Principalmente al referirnos a esta dimensión nos centramos en los conocimientos y los modelos didácticos, las modalidades de enseñanza, las teorías de enseñanza aprendizaje que se dan en las prácticas educativas.

Esta dimensión fundamental para la escuela, incluye todo aquello que se refiere a las teorías de enseñanza y aprendizaje, a las estrategias didácticas, los objetivos, los contenidos, la evaluación, la concepción del alumno y del docente, la construcción de los vínculos con el conocimiento y las prácticas pedagógicas cotidianas en la institución.(Bruzzo, Jacobovich,2008)

En la unidad educativa los docentes realizan sus planificaciones basados en la Actualización y Fortalecimiento Curricular, tratando de analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas. Para mejorar la oferta educativa de la institución han incorporado asignaturas que han visto importantes para el desarrollo integral de los niños y niñas, como son: danza para mejorar el movimiento rítmico, cali - ortografía para mejorar escritura y ortografía, educación en valores, para mantener y rescatar los valores. Han visto indispensable mantenerse capacitados en aspectos pedagógicos y de, conectividad, entendida esta como la forma de avanzar en la masificación del uso del Internet. Como soporte de la educación han realizado evaluación permanente de profesores, estudiantes, e infraestructura del educativo.

Como aspecto central y relevante que orienta los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum que es una guía para que desarrollemos nuestra labor, pero en él, no se encuentran consideradas las características particulares de cada escuela, y mucho menos, las problemáticas que enfrentan los estudiantes en sus aprendizajes, es así que como docentes debemos exigirnos la constante capacitación para conseguir una excelente gestión pedagógica.

4.1.2.4. Dimensión organizativa operacional y valores.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes). (Bruzzo, Jacobovich, 2008)

En la unidad educativa “La Salle” hasta la presente no se registra un manual de organización, es por ello que los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una alineación de acuerdo a las exigencias de lo que estipula la ley orgánica de educación y su reglamento general, sumado a ello las normas institucionales que se encuentran plasmadas en un reglamento interno, para conocimiento de la estructura cuenta con un organigrama funcional, es así que la institución cumple sus actividades operacionales de acuerdo a las directrices de la autoridades que son quienes registran el nivel de cumplimiento.

Para que se dé un contexto organizativo operacional con valores, se necesita que se valore y se respete el desarrollo de capacidades individuales y colectivas, manteniendo siempre percepciones positivas de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones. En estas estructuras educativas es necesario mantener agilidad y actitudes abiertas que estén dadas en climas de flexibilidad y sensibilidad que ayuden a concretar significativamente las intencionalidades educativas de la institución.

4.1.2.5. Dimensión administrativa financiera y valores.

Esta dimensión se refiere a las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, se apoya en los procesos técnicos que servirán para la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como para la rendición de cuentas.

Su relación está con el gobierno de la institución y establece un “estilo” de funcionamiento de la organización, pues se ocupa de los organigramas, los recursos humanos y financieros, la utilización de los tiempos y espacios, los canales por donde circula la información, la distribución de las tareas y la división del trabajo. (Bruzzo, Jacubovich, 2008)

La unidad educativa “La Salle”, es una institución fisco misional, que su administración financiera está bajo la responsabilidad de la oficina de colecturía de la unidad ejecutora que pertenece al Instituto Tecnológico

Mariano Samaniego, es a través de esta unidad que reciben los fondos provenientes del estado, los mismos que para ser entregados necesitan que el rector de la institución presente sus debidas proformas, facturas y gastos con los respectivos documentos de respaldo, estos fondos son desembolsados de forma anual, semestral, mensuales y diarios según el caso lo amerite. Una ventaja en la parte financiera de la institución es que a más de los fondos del estado ingresan otros que son provenientes del pago de pensiones, uniformes, libros, arriendo de locales entre otros, los ingresos antes mencionados son manejados directamente por la secretaria y autoridad de la unidad educativa, para su uso no existe un POA que contemple actividades planificadas

En este contexto, la dimensión administrativa financiera, es una herramienta para planear estrategias, agregando que si a esta dimensión incorporamos los valores que nos servirían para hacer un adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles, suministrar con oportunidad los recursos humanos, materiales y económicos y realizar periódicamente las rendiciones de cuentas, estas estrategias con valores ayudaría a conseguir la confiabilidad de los integrantes de la comunidad educativa.

4.1.2.6. Dimensión comunitaria y valores.

A la dimensión comunitaria la entendemos como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro.

Se relaciona no sólo con la capacidad que tiene la escuela para dar respuesta a las problemáticas y a las demandas que recibe de su comunidad, sino también a la forma como la comunidad participa con la vida escolar. (Bruzzo, Jacubovich, 2008).

En la Unidad Educativa “La Salle” en esta dimensión se ha considerado eventos que han servido de vínculo entre escuela y comunidad, dichos eventos se han realizado por interés, demandas, exigencias, problemas, participación de la institución y sociedad; según las evidencias se han llevado a efecto programas de agasajos, deportivos, danzas, capacitaciones, cursos, talleres que han permitido que la institución sea considerada un escenario de

cultura donde se desarrollan estas actividades apoyadas en las interacciones significativas, de las personas.

Se considera que para complementar la visión de la Institución se hace imprescindible afianzar los valores, y rescatar los que se encuentran olvidados en los últimos tiempos que conjuntamente con otros orientan el comportamiento humano y propician el cumplimiento de los objetivos propuestos como: la consagración, compromisos con la calidad, creatividad, espíritu de equipo triunfador, amor al trabajo, solidaridad y espíritu de cooperación, considerar el trabajo como un arte, exigencia y combatividad, disciplina, y dignidad, esto hará que la cultura de la comunidad se construya cada día desarrollándose y produciendo buenas prácticas a lo largo de su tiempo.

4.1.3. Análisis del FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- El liderazgo de la primera autoridad es de tipo democrático en sentido de dar apertura a criterios planteados por los docentes y apoyar las iniciativas. - Institución legalmente reconocida y establecida por el Ministerio de Educación. - Buena imagen corporativa, - Capacidad competitiva - Capacidad de talento humano - En el ámbito académico, al	- Las autoridades demuestran limitada capacidad para planificar y organizar las actividades institucionales. - No existen instrumentos de gestión como el manual de organización, código de ética, POA, plan estratégico. - Poca participación de los integrantes en la construcción del PEI y demás instrumentos institucionales. - Pese a tener un liderazgo democrático la coordinación se la hace mediante el formalismo

inicio del año se, realizan sesiones de trabajo, para analizar los bloques con los que se va a trabajar - Se dan las facilidades requeridas para que los docentes se capaciten. - Una gran mayoría de docentes que laboran en la institución cuentan con títulos de tercer nivel y los especiales son especializados en las asignaturas que les ha sido asignadas. - Existen actividades de autogestión institucional. - Apoyo por parte de O.N.G.s.	(aplicación de la ley y reglamento). - No existe cultura investigativa. - Tecnología desactualizada. - Limitado compromiso de los docentes con la institución. - No existen elaboración y ejecución de proyectos de innovación. - Bajo estatus económico y social de la población estudiantil. - Gran parte de estudiantes utilizan su tiempo libre en actividades que no son provechosas(internet, televisión, juegos electrónicos) - Existe celo profesional y conflictos entre docentes. - Muchos padres de familia no asumen con responsabilidad su rol, despreocupándose de la educación de sus hijos. - Escasa comunicación entre los docentes, directivos y padres de familia.
--	--

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Buena acogida por parte de la colectividad. - Utilización de instalaciones para diferentes actividades deportivas, socio, culturales. - Capacitación a través del Ministerio de Educación. - Apoyo del municipio de Calvas. - Ayuda económica por parte del ministerio por la gratuidad de la educación. - Apertura por parte de los organismos locales para que los estudiantes participen en sus proyectos.	- Cambios en la ley y reglamento general de educación. - Opiniones negativas sobre los cobros de pensiones. - Instituciones de más años de experiencia que prestan servicio en la sección bachillerato. - Instituciones educativas que ofertan otras especializadas en la sección bachillerato. - Demora en la entrega de recursos asignados por parte del estado.

4.1.3.3. Matriz del FODA.

El FODA es un instrumento que muestra el escenario presente de la institución, provee las pautas necesarias al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos para el adelanto de la institución.

En el análisis FODA, están consideradas las fortalezas y debilidades, que pertenecen al ámbito interno, y las oportunidades y amenazas, que representan las influencias del ámbito externo. El análisis FODA ayuda a descubrir lo que favorece o pone en riesgo el cumplimiento de la misión

institucional en cada una de las dimensiones: administrativa, pedagógica, organizativa, y comunitaria.

El personal que labora en la unidad educativa “La Salle” demuestra tener conocimientos teóricos referentes a lo que es Administración, Planificación, Organización, Evaluación, Control y Gestión Educativa, pero en cuanto a su aplicación y práctica falta capacitación.

Se puede determinar que los funcionarios de la institución tienen dificultad o confusión en determinar los elementos de la administración, gestión y control educativo, y falencias en la determinación y aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación y control institucional.

Es evidente la falta de predisposición y participación en la elaboración y ejecución de proyectos e instrumentos educativos, existiendo aún en un porcentaje menor poca conciencia respecto a la importancia de la Planificación la cual debe ser realizada oportunamente.

Aunque existe un organigrama, y un reglamento interno estos no han sido socializados debidamente, dando lugar a que exista un escaso conocimiento de ellos; por ende el cumplimiento de funciones del personal tiene ciertas falencias.

De esta forma al realizar el análisis del FODA de la Unidad Educativa “La Salle” se han establecido pautas para la elaboración de la propuesta que beneficiará a la institución principalmente en la dimensión organizativa operacional y valores, que se encuentra afectando en forma negativa y directa el desempeño de la misma.

Con la propuesta se pretende: tomar acciones correctivas para disminuir las debilidades, acciones preventivas para reducir las amenazas, y generar los instrumentos de gestión, con la información necesaria y las estrategias que lleven a mejor horizonte los resultados de la institución educativa.

4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La Unidad Educativa Santa Juana de Arco “La Salle” de la ciudad de Cariamanga es una institución de tipo fisco misional mixta, se encuentra bajo la dirección de los hermanos cristianos que se dedican a la educación de los niños y jóvenes, atendiendo actualmente en 82 países.

La institución presta atención a la colectividad en: educación inicial con 30 niños y niñas, en educación básica con 558 estudiantes y en bachillerato con 59 jóvenes y señoritas, además cuenta con 6 directivos y 47 docentes.

Su labor educativa tiene una trayectoria de 90 años, pero en la sección bachillerato es completamente nueva, por lo que hasta el presente año son cuatro las promociones que han salido con la especialidad de bachilleres en ciencias.

En esta institución resultó atractivo realizar la investigación sobre el tema de Gestión Liderazgo y Valores, utilizando diferentes instrumentos que ayudaron a recolectar la formación, la cual se consolida en las siguientes tablas.

4.2.1. De la encuesta a directivos

Tabla 1

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33,33 %
b. Coordinadores de área.	0	0
c. Por grupos de trabajo	4	66,67 %
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directivos de “La Salle”
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

Con relación a la organización de los equipos de trabajo de la institución los directivos manifiestan en un 33,33% que están organizados por coordinadores

de área y el 66,67% que son los grupos de trabajo quienes realizan la organización. Se evidencia que hay un mínimo porcentaje de directivos que conocen que quien debe organizar las tareas son los coordinadores de área, dependiendo de la reglamentación establecida para ello y tomando en cuenta las necesidades de la institución, las mismas que deberán ser planteadas en las reuniones.

Tabla 2

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	66,67
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33,33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

Para medir el tamaño de la organización el 66,67% de los directivos manifiesta que se toma en cuenta en número de miembros de la institución; el 33,33% los resultados que se obtienen en la institución. Concordando se puede decir que para medir el tamaño de una organización se debe considerar los dos aspectos el número de miembros y los resultados obtenidos, para con ello contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Tabla 3

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83,33 %
b. No	1	16,67 %
Total	6	100 %

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

Es indudable que el 83,33% de los encuestados consideran que el Manual de normas es una guía para las tareas de los miembros de la Institución y un 16,67% desconocen de la existencia de este folleto. El manual de normas es una herramienta de soporte para una eficiente administración, ya que proporciona la orientación precisa que se requiere en el nivel operativo para la ejecución de tareas y es muy positivo que la totalidad de encuestados lo considere así, sin embargo en la institución no cuentan con este instrumento.

Tabla 4

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	0	0
b. Rector	5	83,33 %
c. Consejo Directivo	1	16,67 %
Total	6	100 %

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

Se evidencia que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado en la institución, de acuerdo a las respuestas dadas por los directivos consultados, en un 83,33% por el rector y el 16,67% opina que por el consejo directivo. Se concluye que los directivos manejan en este aspecto una clara visión de que, quien lidera la toma de decisiones en una institución educativa es el rector, de acuerdo a las leyes y normas establecidas considerando para el efecto el visto bueno del consejo directivo.

Tabla 5

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	5	83,33 %
b. No	1	16,67 %
Total	6	100 %

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

El 83,33% de los directivos afirman que, para realizar la toma de decisiones frente a un conflicto se designa a una delegación para la solución del mismo. El delegar eficazmente aporta al desarrollo organizacional, a mejorar el uso del tiempo, promover el involucramiento de otros actores y permitir que los integrantes del centro se sientan integrados y corresponsables de las actividades.

Es importante recalcar que la mayoría de conflictos son resueltos por quién dirige la institución, apoyados en un seguimiento de todo el proceso, pero existen casos que requiere delegación, por motivo de que los actores pueden confundir la amistad con la ética profesional.

Tabla 6

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100%	0	0	0	0
B	Desarrollo profesional de los docentes	6	100%	0	0	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	4	66,67%	2	33,33%	0	0
D	Trabajo en equipo	4	66,67%	2	33,33%	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66,67%	2	33,33%	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50 %	3	50%	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33,33%	4	66,67%	0	0

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

En la administración y liderazgo del centro educativo investigado, según las encuestas realizadas es sobresaliente los resultados que manifiestan que la institución promueve, la excelencia académica y el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes y el trabajo en equipo, la vivencia en valores institucionales y personales. Así también las encuestas arrojan una opinión dividida en la participación de los padres de familia en las actividades programadas. Un porcentaje del 66.67% dan claridad que la delegación de autoridad a los grupos de decisión se da solo a veces.

Con lo que queda evidenciado que existen opiniones homogéneas y concordantes por parte de los directivos de la institución, que tienen definido que, la excelencia de una institución está dada por los parámetros antes señalados. Sería muy importante que la institución busque estrategias para involucrar en su totalidad a los padres de familia, ya que se requiere de la colaboración estrecha de ellos, como parte esencial y fundamental en la educación de sus hijos e hijas.

Tabla 7

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas	2	33,33%	4	66,67%	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16,67%	5	83,33%	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100%	0	0	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33,33%	4	66,67%	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83,33%	1	16,67%	0	0

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

Al analizar las encuestas acerca de las habilidades para el liderazgo, los encuestados consideran en un 33,33% que siempre son innatas en un 66,67%, que a veces lo son. Esta declaración está muy asociada al hecho de que un 83,33% de los directivos considera que únicamente las habilidades a veces se consiguen mediante el estudio y un 16,67% piensa que siempre se lo hace a través él.

En las percepciones acerca de las habilidades de liderazgo el 100% considera que estas se logran con una amplia experiencia. Un 33,33% considera que el liderazgo puede lograrse estudiando gerencia, más un 66,67% lo considera como una posibilidad. El 83.33% considera que solo con la combinación de práctica, teoría y reflexión se pueden lograrlo. Y un 16.67% que esto puedo ocurrir solo a veces.

Se puede decir que existen personas con habilidades innatas para ser líderes, pero necesitan perfeccionarlas mediante la capacitación, estudio y experiencia, que combine la práctica, la teoría y la reflexión, esto les permitirá dirigir la comunidad educativa con eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos institucionales.

Tabla 8

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100%	0	0	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33,33%	3	50%	1	16,67%
C	La mejora de los mecanismos de control.	4	66,67%	2	33,33%	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83,33%	1	16,67%	0	0

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"

Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución, los directivos de la unidad educativa en un 100% consideran que siempre se debe promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, Un 50% considera que la disminución de número de estudiantes por aula es a veces necesario, mientras que el 33.33% piensan que siempre, y un 16.67% que nunca se realiza este tipo de acciones para mejorar el desempeño. La mejora de mecanismos de control se promueve siempre en un 66.67%, y a veces un 33.33%.

Los directivos señalan en un 83,33% que siempre se promueven ambientes cordiales de trabajo, mientras que un 16,67% solo a veces..

Como conclusión podemos decir que los directivos del establecimiento deberían perfeccionar los mecanismos de control y mejorar la existencia de ambientes cordiales para que las actitudes sean siempre basadas en respeto, la valoración al trabajo, y de esta manera se asuman las funciones no solo con profesionalismo sino también con ética y calidez humana.

Tabla 9

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Académico etc.	5	83,33%	1	16,67%	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50%	3	50%	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	16,67%	5	83,33%	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66,67%	2	33,33%	0	0
e	Otros (Comisiones)	6	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

De las respuestas dadas por los directivos con relación a los organismos que integran la institución indican en un 83,33% que siempre han existido los de dirección, consejo escolar, consejo académico y en un 16,67% consideran que a veces, Un 50% de los encuestados señalan que siempre se promueve el de gestión y la otra mitad opina que a veces. Así también en estos datos un 83.33% reflejan que a veces lo integran los de coordinación; y en siguiente ítem indican que en un 66.67% siempre está conformado por organismos técnicos.

Un dato relevante del 100% está dado porque siempre integran otros organismos como es el caso de las comisiones técnico pedagógica, religión, deportes y sociales.

Una institución es una estructura específica dirigida al cumplimiento de determinados fines y como tal puede consolidarse y desarrollar una cultura muy propia que debe ser maneja con toda cautela, para que no se desvíe de los objetivos que persigue.

Tabla 10

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83,33%	1	16,67%	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50%	3	50%	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	66,67%	2	33,33%	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	5	83,33%	1	16,67%	0	0

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

En esta tabla podemos percatarnos que el equipo de directivos en sus diferentes áreas en un 83,33% lleva siempre una buena organización en lo que respecta a evaluación y seguimiento a los alumnos, Claro está que estos equipos de trabajo necesitan establecer nuevas acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo, así lo afirma un 50%.

Los encuestados indican en un 66,67% que existen actividades necesarias para poder de una manera oportuna resolver las diferencias en el equipo de trabajo, así un 83.33% coordinan siempre las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.

En tal virtud existe conocimiento por parte de los directivos de las tareas asignadas a los diferentes grupos de trabajo para el buen desempeño académico del centro educativo.

Tabla 11

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	50%	3	50%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83,3%	1	16,6%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	66,67%	2	33,33%
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100%	0	0

e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83,33%	1	16,67%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	100%	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	83,33%	2	16,67%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83,33%	1	16,67%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66,67%	2	33,33%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100%	0	0

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

Los departamentos didácticos y sus acciones al parecer no están establecidos de forma clara ya que hay un criterio dividido en lo que respecta a la organización y desarrollo de las materias, probablemente esto presta a la confusión por motivo de que en la institución no están conformados por departamentos si no por comisiones.

Una de las actividades del departamento didáctico es la de formular propuestas referentes al mejoramiento de la institución en donde los directivos en su gran mayoría afirman que si lo cumplen.

La elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente realizada por el departamento didáctico un 66,67% de directivos afirma que siempre lo ejecuta mientras un 33,33% a veces.

Dentro de las actividades de los departamentos didácticos está mantener actualizada la metodología de enseñanza, actividad que en un 100% siempre ha sido realizada.

La iniciativa a la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, es un acción que el 83,3% de los directivos confirman que si lo realiza.

Una de las actividades importantes del departamento es la colaboración con el Departamento de Bienestar Estudiantil en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, así lo reflejan los datos en un 100%. Referente a la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, hay opiniones divididas ya que un 66,67% afirma que siempre hace esta actividad mientras que el 33,33% a veces. Un 83,33% confirma que siempre los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

Un 66,67% indican que siempre elaboran la programación didáctica de las diferentes asignaturas, mientras que un 33,33% señala que a veces. Y en lo que se refiere la actualización pedagógica los encuestados afirmaron en un 100% que existe un excelente material.

Es importante aclarar que en la institución en la cual se realiza la investigación el único departamento que funciona es el DOBE, existiendo los demás grupos de trabajo conformados por comisiones, por lo que las acciones y apoyos recaen sobre ellos que son quienes coordinan de forma directa con el rector de la institución.

Se ve necesario que en lo posterior se conformen los departamentos que les ayudará a clarificar, organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las

áreas o materias que tienen asignadas y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias, aportando con la formulación de propuestas que contribuyan para la elaboración de los instrumentos de gestión.

Tabla 12

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden, acciones

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.	6	100%	0	0

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

La gestión pedagógica por parte de la institución fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo que los directivos en un 100% confirmaron estas acciones por parte de este grupo de trabajo.

Para la comisión pedagógica la mejora de la calidad de la propuesta educativa que ofrecen en la escuela requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en el centro educativo, pero esto no es suficiente, es necesario que se encuentren soluciones para los problemas y necesidades identificadas para con ello impulsar y fortalecer la capacidad de directores y docentes para avanzar a la mejora del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Tabla 13

Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	0	0	6	100%
b	Plan estratégico.	0	0	6	100%
c	Plan operativo anual.	0	0	6	100%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	0	0	6	100%

Fuente: Encuesta directivos de "La Salle"
 Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

De acuerdo a la tabla se observa que en la institución educativa, no existe material de planificación educativa, como es la reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo anual, proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

La planificación educativa es un proceso continuo y sistemático de construcción colectiva, en el cual participan y se involucran, todas las personas que interactúan y hacen vida en la escuela. En la institución investigada esto resulta una gran debilidad dado que sin estos instrumentos no hay una guía de la labor educativa planificada, lo que da a entender que a pesar de los esfuerzos que hagan para el logro de los objetivos, se encuentran sin un rumbo definido, lo que puede dar como efecto a largo plazo el deterioro de los servicios prestados.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 14

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	28%	13	52%	5	20%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	56%	10	40%	1	4%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	20	80%	5	20%	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes –	13	52%	11	22%	1	4%

	familias - asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	4%	22	88%	2	8%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	18	72%	7	28%	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	0	0	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	11	44%	14	56%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	4%	5	20%	19	76%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	12%	6	24%	16	64%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	19	76%	5	20%	1	4%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por	20	80%	5	20%	0	0

	el Director/Rector del centro educativo.						
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	19	76%	6	24%	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	20	80%	4	16%	1	4%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	17	68%	8	32%	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	80%	4	16%	1	4%

Fuente: Encuesta a docentes de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

De la encuesta realizada a los docentes podemos ver que hay una opinión dividida en lo que respecta al rol del docente líder definiéndola como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, en el punto sobre el liderazgo en la unidad educativa que 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, ellos indican en un 56% que siempre y un 40% que a veces; los docentes en este ítem donde la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante señalan en un 80% que siempre lo hace, mientras un 20% duda de ello; en la institución educativa en un 52% tiene conocimiento que 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, un 22% opina que a veces realiza esta actividad y un 4% que nunca; en lo que se refiere a escepticismos por parte de los padres de familia al momento de incentivar a nuevos métodos de enseñanza el 88% de los profesores encuestados señala que a veces. El 72% de docentes indica que siempre se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

El 56% del equipo docente encuestado remarca que siempre existe desacuerdo cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza y un 44% indica que a veces; el 76% se siente bastante integrado con todos los docentes del centro educativo; los docentes afirman que siempre no están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director reflejado en un 64%. Así mismo, el 76% indica que siempre admiran el gran liderazgo realizado por las autoridades de la institución.

El 80% de los docentes concuerda en que siempre está comprometida con las decisiones tomadas por el director; el 68% señala que siempre se realizan en el establecimiento actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; y, por último el 80% está de acuerdo en que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Estos resultados matemáticos indican que dentro del establecimiento educativo existe un buen nivel de relación entre la planta docente y quien lidera la institución, lo que favorece la gestión, liderazgo y valores de la institución; estas fortalezas se las debe considerar para comprometer al personal a proyectar nuevas expectativas que precisen criterios comunes que definan los campos propios de la institución.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 15

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	30%	13	65%	1	5%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	0	0	17	85%	3	15%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20%	15	75%	1	5%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25%	13	65%	2	10%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	35%	8	40%	5	25%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	50%	5	25%	5	25%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40%	12	60%	0	0

8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	12	60%	8	40%	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20%	13	65%	3	15%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70%	6	30%	0	0
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	10	50%	10	50%	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	60%	8	40%	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	15%	13	85%	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	40%	12	60%	0	0

Fuente: Encuesta a estudiantes de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

El ejercicio del liderazgo escolar mejora la enseñanza y el aprendizaje, principalmente a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y desarrollando las capacidades del profesorado para el liderazgo.

Del grupo de estudiantes encuestados un 65% indican que los directivos a veces toman en cuenta las sugerencias de los docentes y estudiantes; siendo los estudiantes gente en proceso de formación deberían las autoridades hablar menos y escuchar mas a los dicentes, eso indican un 85%, un 75%

indica señala que a veces hay un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas; las iniciativas de los docentes no se demuestran en las aulas ya que un 65% opina que rara vez se dan nuevas ideas en clases; durante los trabajos a desarrollarse hay criterios divididos ya que unos terminan su trabajo en el tiempo asignado, otros no; en otro punto indispensable como es la motivación un 50% opina que siempre los docentes empiezan sus clases con frases motivadoras y alentadoras; ahora bien los nuevos modelos pedagógicos avanzan y por ende los docentes deberían actualizarse para que propongan en clases nuevas ideas innovadoras a ser desarrolladas por los discentes como tareas, y un 60% opina que a veces los docentes realizan esa actividad; pero un 60% opina que el contenido de las asignaturas son impartidas con ideas innovadoras, de participación e interacción entre docentes y alumnos; un factor muy importante para que los alumnos tengan un óptimo conocimiento es estar con la mente concentrada solo en el estudio y no turbada por problemas de distinta índole, un 65% opina que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; uno de los métodos más comunes en la actualidad es la interacción del docente-estudiante donde los alumnos pueden dar sus opiniones, eso lo indica un 70%; así mismo hay opiniones divididas ya que un 50% opina que es el docente quien decide que hacer en clase y otros que dicen que a veces; los trabajos realizados en clase en grupo se dan con instrucciones claras por parte del docente, eso indica un 60%; un 85% señala que a veces se sienten comprometidos con el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas; los estudiantes señalan en un 60% solo a veces los docentes enseñan la ética profesional y los valores con el ejemplo.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 16

Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Práctica en su hogar valores como el respeto, solidaridad, tolerancia, justicia, entre otros	12	80%	3	20%	0	0
2	Participa de las actividades extracurriculares que promueven la convivencia de toda la comunidad educativa	1	6,67%	13	86,67%	1	6,67%
3	Existe intervención de las autoridades de la institución en los problemas escolares, y estos son resueltos a través del dialogo.	6	40%	9	60%	0	0
4	En las reuniones se considera las opiniones de los padres de familia para la realización de diversas actividades.	9	60%	6	40%	0	0
5	Los directivos y docentes de la institución mantienen siempre predisposición al momento de atender a familiares de los alumnos.	12	80%	3	20%	0	0

6	Las autoridades de la institución coordinan actividades encaminadas a mejorar las condiciones académicas de los alumnos.	6	40%	9	60%	0	0
7	Los métodos y técnicas de enseñanza que estimulan a su representado, los da a conocer en la vida cotidiana.	5	33,33%	10	66,67%	0	0
8	Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo(a) en la institución educativa.	9	60%	6	40%	0	0
9	Su representado conoce, cumple y hace cumplir sus deberes y derechos.	8	53,33%	7	46,67%	0	0
10	Acude usted al llamado de las autoridades de la institución	12	80%	3	20%	0	0

Fuente: Encuesta a padres de familia de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

Obtener un buen rendimiento académico va a depender, en gran medida, de la dedicación que el estudiante preste a las tareas escolares durante el tiempo que está en su casa. Aunque, al contrario de lo pudiera pensarse en principio, no es tan importante el tiempo que se invierte en el estudio como la calidad de éste. De ahí la relevancia de conocer ciertas pautas que contribuyan a un óptimo aprovechamiento del "trabajo de casa y el cultivo de valores en el hogar".

Los valores personales bien aprendidos por un estudiante serán pilares fundamentales para su éxito durante su vida, los padres de familia opinan en

un 80% que ellos practican siempre los valores como el respeto, solidaridad, tolerancia, justicia entre otros; la inclusión de los padres en actividades extracurriculares hacen sentir al alumno que son parte de la educación de ellos, pero un 86,67% indica que a veces participa de estas acciones que promueven la convivencia en toda la comunidad educativa; cabe indicar que los problemas de un estudiante son problemas de los padres de familia y de la comunidad educativa, pero los padres señalan en un 60% que la institución educativa a veces interviene para la resolución de dichos conflictos mediante el diálogo; un 60% señala que en las reuniones donde están presentes los padres de familia siempre toman en cuenta las opiniones dadas por ellos, y un 40% que a veces; los directivos y docentes mantienen siempre predisposición al momento de atenderles cuando ellos van a la institución, así lo indican el 80% de los padres de familia; las actividades académicas encaminadas a mejorar las condiciones académicas de los estudiantes solo a veces son coordinadas con los padres de familia así lo señala el 60% de los mismos; ahora bien un 66,67% de los padres de familia recalca que los estudiantes solo a veces dan a conocer en su vida cotidiana los métodos y técnicas de enseñanza; en un mayor porcentaje tanto de los padres como de los estudiantes cumplen con sus deberes, derechos y obligaciones; una de las funciones de los padres es estar siempre pendiente al llamado hecho por las autoridades, un 80% indican que siempre asisten a las mismas.

En la importancia de las funciones paternas se destaca que no solo se debe nutrir y cuidar a los hijos, sino también brindarles la protección y la educación necesaria para que se desarrollen como personas sanas, buenas y solidarias.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 1

Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuest a positiva	f	Respuest a débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	66.66%	2	33.33%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	6	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100%	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100%	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	50	3	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	50	3	50
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	66.66	2	33.33
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	1	16.66	5	83.33

Fuente: Encuesta a padres de familia de "La Salle"
Elaboración: María de Lourdes Abad Ludeña

De los resultados arrojados en las entrevistas se puede notar que la mayor parte de directivos conocen que la comunicación es una herramienta de interacción social que permite el intercambio de ideas a través de una participación activa de las personas, que les conlleva al trato y entendimiento de las mismas; así también, la diferencian de la información, manifestando que esta es de tipo unidireccional porque fluye solo en dirección de transmitir hechos, sucesos, acontecimientos. El 33.33% de los entrevistados tienen debilidad en sus respuestas debido a que piensan que la información y comunicación son iguales, este tipo de confusión puede afectar el clima de la organización, porque, como directores pueden caer en el error de transmitir solo lo que creen que es claro para ellos, sin dar la oportunidad de que el resto de su personal se exprese.

Así también el 100% de los directivos responde que en su centro educativo, no existe un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, por lo que en casi todas las actividades quien se pone al frente es el señor rector.

Todos los directivos encuestados concuerdan que para la resolución de conflictos es necesario el diálogo, la mediación, la comunicación, punto muy importante que se convertiría en una fortaleza para que este tipo de problemas sean solucionados en el interior de la institución sin dañar la imagen corporativa. El 100% conoce las características de un líder educativo, entre las que resaltan: responsable, honesto, flexible, respetuoso, comunicador, solidario, facilitador de procesos, coherente con lo que dice y hace.

Un 50% opina que el tipo de liderazgo que hay en la institución es democrático – participativo, pero contradictoriamente otro 50% desconoce los tipos de liderazgo por lo que sus respuestas no son congruentes al caso, el no tener definido el tipo de liderazgo que se quiere practicar en la institución hace que la misma se perjudique puesto que los directivos estarían apuntando a diferentes lugares lo que lleva a que exista desorden en el talento humano que se encuentra bajo su responsabilidad.

En lo que respecta a los valores que predominan en los profesores y alumnos, también existen respuestas débiles por parte de los directivos, lo que muestra que la totalidad no tienen definidos cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, si bien hablaron de muchos valores importantes no se ajustan en una misma respuesta.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta de algunos instrumentos de gestión educativa como: el manual de organización, código de ética, POA.	Poca participación de los integrantes en la construcción de instrumentos de gestión.	Desorientación en la Visión, misión, principios, y valores institucionales.
	Limitada capacidad para planificar y organizar.	Duplicidad de esfuerzos, actividades y recursos.
	No existe cultura investigativa.	No existen objetivos a conseguir por cada año.
Problema 2 Falta de claridad en los valores institucionales	Confusión en el desarrollo de los valores institucionales.	Celo profesional y conflictos entre docentes. Relaciones humanas deficientes.
	No se evidencia un claro predominio de los valores en los miembros de la comunidad.	Antivalores.

	Falta de direccionalidad en la planificación de los ejes transversales. (valores)	Inadecuada enseñanza y práctica de valores.
Problema 3 Escasa comunicación entre los docentes, directivos y padres de familia.	Poca integración de los miembros de la comunidad educativa.	Escaso compromiso en la labor educativa.
	Relaciones humanas inadecuadas.	Incomunicabilidad en la institución.
	Desinterés de los padres de familia en la educación de sus hijos.	Estancamiento de la institución.

5. DISCUSIÓN

Con los datos obtenidos, ponemos de manifiesto el análisis, fundamentado en los aportes de diferentes autores que nos permitirán contrastar con la realidad de la institución. Así un punto importante de tratar son las respuestas débiles de los directivos en cuanto a la comunicación y su diferencia de la información, para ello recurrimos a autores como:

Daniel Prieto quién nos dice que la “comunicaciones la máxima intensidad de relación lograda en las instancias de aprendizaje: la institución con los docentes, estudiantes y el contexto, lo docentes entre sí y con los estudiantes, los estudiantes entre sí y con los medios, los materiales y el contexto, en fin, cada uno consigo mismo”.

Según Idalberto Chiavenato, “información es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones”

Aplicada la entrevista a los directivos ellos consideran los siguientes criterios:

- “La comunicación es una herramienta de interacción social”
- “Permite el intercambio de ideas a través de una participación activa de las personas”
- “Lleva al trato y entendimiento de las mismas se diferencia de la información, porque ésta es tipo unidireccional, fluye solo en dirección de transmitir hechos, sucesos, acontecimientos”.

Relacionando las definiciones de los autores, en contraste con las opiniones de los directivos de la institución investigada, se deduce que la comunicación es un centro social que permite la interacción de personas en un ambiente de relación mutua en el que se siente a uno mismo y a los demás, se diferencia

de la información porque esta es unidireccional ya que fluye solo en dirección de transmitir, sin dar oportunidad al sentir.

Se debe buscar la articulación de la comunicación y la información para que esta fluya de manera positiva, dinamizando la estructura y cultura de la institución educativa para contar con una mejor acción de producción del servicio educativo.

En la institución un aspecto que resalta tanto en las entrevistas como en las encuestas es la falta de un manual que contemple las tareas y quien las va a realizar, frente a este aspecto autores como:

Graham Kellogg definen que “Un manual presenta técnicas y acciones específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”

Al no contar la institución investigada con este manual, corre el riesgo de que el trabajo esté duplicado, y de que las personas no estén claras de sus funciones por lo que podrían estar incursionando en ámbitos que no son de su correspondencia.

Consecuentemente los manuales constituyen una herramienta para facilitar el desarrollo de las funciones tanto a nivel administrativo como operativo. Se puede decir que estos son instrumentos de comunicación, que guían al personal a desarrollar sus actividades con ética de una forma eficiente y eficaz.

Otro aspecto de gran falencia que va conjuntamente relacionado a lo anterior es el material de planificación educativa, el cual es inexistente en la unidad educativa “La Salle” y que según los autores definen de la siguiente manera:

Hammer y Champy define a la reingeniería de procesos como “la pre-concepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios

para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”

Ciertamente que al hablar de reingeniería, nos relacionamos con el término mejoramiento, por tal razón esta definición nos habla de las acciones que debemos tomar en cuenta para que los procesos de la institución se vean mejorados, con el afán, de conseguir el adelanto, y el éxito de la institución, manifestados por la persecución hacia el perfeccionamiento continuo.

Ackoff dice que “La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.”

Con el plan estratégico se orienta la gestión de la institución, se crean acciones para el desarrollo de las políticas, con la finalidad de llegar a alcanzar la misión y la visión institucional.

Evidentemente que sin plan estratégico no hay un documento oficial para que los responsables de la institución enumeren sus objetivos, definiendo las actividades a seguir para poder alcanzarlos, por ello sumamente necesario la elaboración de un POA que ayude a cumplir con la gestión en un plazo determinado de un año.

El plan operativo anual se convierte en una herramienta más para la planificación, aquí en este se da un orden lógico a todas las acciones que se requiere realizar dentro de cada dimensión que conforman la estructura de la institución.

Los instrumentos de gestión antes señalados, son un apoyo y respaldo que complementa la gestión de los actores educativos, optimizando el uso de los recursos disponibles para lograr cumplimiento de objetivos y metas trazadas; sin ellos la razón de la institución no se ve concretada, los procesos toman un rumbo hacia el sin sentido, sin responder a las verdaderas necesidades, intereses y requerimientos de la comunidad educativa.

La institución tiene una tarea prioritaria, que es la de reflexionar sobre la necesidad de contar con los instrumentos de gestión educativa, que como ya lo dice Plutarco *“No cometer errores no está en manos del hombre, pero de sus errores y equivocaciones el sabio y el bueno aprenden sabiduría para el futuro”*. Que la institución recopile datos para analizar lo positivo y negativo de su contexto le permitirá crecer con solidez y competitividad.

En las encuestas a directivos que hace referencia a la participación de los padres de familia en las actividades programadas, no todos piensan que la colaboración de la familia es entera, lo mismo ocurre con los docentes que en su mayoría opinan que a veces hay resistencia en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, esto en parte se contradice con las encuestas de padres de familia quienes en su gran parte dan a conocer que acuden al llamado de las autoridades de la institución, frente a esto.

Corthorn y Pérez nos dicen que “Una alianza efectiva entre la familia y la escuela necesita de un vínculo positivo, nutritivo y respetuoso, en el que ambos sistemas entrelazan sus esfuerzos en pos de los niños y jóvenes. Una relación de estas características favorece y asegura un mejor rendimiento académico de los niños, así como un desarrollo integral de su persona, su autoestima y su actitud hacia el aprendizaje”

Beneficiosamente la familia y la escuela son agentes de socialización, por lo que se requiere la participación y compromiso de las dos partes para conseguir el fortalecimiento de la educación, en valores, comportamiento y actitudes que conlleven al desarrollo integral de la niñez y la juventud

El papel de la familia es uno de los más importantes en la vida de las instituciones educativas, por esto, los docentes y directivos tienen que tener la convicción, de que, promover el acercamiento y participación de los padres de familia, permitirá que se establezcan conexiones positivas para unir esfuerzos comprometidos, en el que se pueda trabajar juntos a partir del rol de cada quien.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada en la unidad educativa Santa Juana de Arco “La Salle” de la ciudad de Cariamanga, con respecto a la gestión de liderazgo y valores en el centro educativo, se concluye lo siguiente:

- En la administración de la institución, no se han utilizado instrumentos de gestión, existiendo un desconocimiento en su elaboración y aplicación.
- La institución investigada no cuenta con el plan estratégico institucional.
- Los directivos y docentes no tienen claro cuáles son las responsabilidades de los equipos directivos del centro escolar, y por lo tanto, es difícil delimitar sus atribuciones y responsabilidades.
- La institución se encuentra organizada por comités, que en el ámbito académico es conocida como comisiones, éstas se encuentran fallando, debido a que, son mínimas las propuestas de trabajo, porque existe desconocimiento de los lineamientos institucionales.
- Los valores de la institución no están consensuados entre los integrantes de la comunidad educativa, lo que dificulta que sean transmitidos compartidos y vividos.
- En los procesos de desarrollo de las actividades educativas, los docentes y directivos no han profundizado en la práctica de los valores.
- La unidad educativa no cuenta con un proyecto de capacitación y perfeccionamiento profesional para los docentes, que les permita mantenerse competentes frente a las exigencias de la sociedad.
- Gran parte de los padres de familia de los estudiantes de la institución, no se encuentran involucrados, participando activamente en las actividades programadas por la institución.

- Quien regenta la institución, lo hace, ejerciendo un liderazgo democrático, que le permite mantener empatía con el resto de personal, esto es un punto positivo, que unido a una audaz planificación, conseguirá que todos se sumen a la persecución del éxito institucional

RECOMENDACIONES

Realizada la investigación, se pudieron encontrar varias falencias en la gestión del liderazgo y valores, frente a las mismas se plantean recomendaciones, que permitirán acertar en los cambios que necesita la institución, para que su accionar sea constructor de la excelencia académica.

- Es recomendable que se trabaje en la construcción de instrumentos de gestión, para que la institución pueda actuar y responder de manera planificada en sus demandas sociales.
- Sería oportuno que los directivos organicen sesiones de trabajo, en las que se pueda analizar el reglamento general de educación, basados en él se debería construir un manual de funciones que sea, específico, claro y entendible, para los integrantes de la institución, de esta forma se clarificarían las responsabilidades.
- La institución debe fortalecer, las comisiones, a través de capacitaciones continuas, que brinden la oportunidad para que los integrantes de ellas, se sientan competentes y puedan plantear proyectos sólidos fundamentados en el ser, en el quehacer y en el deber ser; que conlleven al propósito de asegurar la calidad de la educación.
- Se debería realizar, mesas de discusión de estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, en las que se discutan los valores necesarios para mejorar la vida de las sociedades, de lo vertido en las discusiones se levantaría una lista de los valores con que la institución trabajará para mantener el bienestar institucional, y a la vez aportar con la sociedad.

- Dar espacios en las horas clases, reuniones para exponer y vivir temáticas de valores, para conseguir una formación académica y en valores, apoyada en el compromiso de los mismos estudiantes.
- Es importante que todos los miembros de la comunidad educativa planifiquen talleres de capacitación para fortalecer las actividades relacionadas con la educación.
- Crear espacios para conseguir el compromiso de los padres de familia y de esta manera trabajar unidos, con involucramiento total y responsabilidad.
- Aplicar la propuesta creada que servirá para el mejoramiento institucional mediante la elaboración participativa del plan estratégico.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. TITULO DE LA PROPUESTA:

Mejoramiento institucional mediante la elaboración participativa del plan estratégico de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco “La Salle” de la ciudad de Cariamanga.

7.2. JUSTIFICACIÓN

Tener una educación de calidad en nuestro país y más aún en nuestras localidades, es un reto que lo podemos conseguir, apoyados en una perspectiva de participación y compromiso de todos quienes nos hallamos inmersos en esta política tan importante de educación. Es beneficioso que en las instituciones educativas las personas se desempeñen con responsabilidad en cada uno de sus roles, esto ayudará a que la tarea de educar sea sentida como algo propio, que inspire al trabajo conjunto y diseño de nuevas estrategias que permitan llegar a nuestros estudiantes.

Sin quedarse atrás el talento humano que forma parte de la comunidad educativa, sienten la necesidad del cambio, el mismo que sea progresivo y que incida en el desarrollo académico y administrativo institucional.

Así el trabajar con una planificación estratégica permitirá contar con una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro la instituciones educativas, por lo que se justifica y se vuelve necesario construir un PEI participativo en la perspectiva de lograr el compromiso de autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes para la ejecución del plan.

La participación e intervención de los involucrados, en la planificación de una institución es esencial; aumenta la creatividad y la información disponible para la planificación, al igual que la comprensión, aceptación y compromiso de la

gente hacia los planes finales. De hecho, se justifica como documento de orientación para alcanzar la visión institucional.

Contar con la participación de todos los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, en la construcción participativa del Plan Estratégico Institucional se justifica para lograr los objetivos institucionales propuestos y de esta forma todos los involucrados trabajar por la misión institucional y mantener la calidad del servicio institucional.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL.

- Mejorar los procesos de planificación institucional, en la unidad educativa Santa Juana de Arco “La Salle” de la ciudad de Cariamanga, para impulsar el desarrollo académico y administrativo en el periodo académico 2012 - 2013

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Integrar participativamente en los talleres a la comunidad educativa para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.
- Planificar las actividades orientadas a alcanzar la misión y visión institucional.
- Planificar y ejecutar un seminario taller para elaborar el plan operativo anual de la institución.

7.4. ACTIVIDADES

PROYECTO 1: Elaboración del Plan Estratégico Institucional.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	COSTO
		FECHA INICIAL	FECHA TERMINAL			
Lograr la participación de todos los niveles educativos en la planificación del Plan Estratégico Institucional.	1. Diagnóstico de problemas aplicando la técnica del FODA 1.1. Reunión general para socializar la técnica del FODA 1.2. Conformación de cuatro grupos de trabajo para detectar: amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades	01-10-2012	26-10-2012	Participación activa de las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia en la elaboración del Plan Estratégico Institucional.	Investigadora Directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia.	\$285.25

	institucionales. 1.3. Elaborar la matriz FODA 2. Construcción de la visión, misión, principios, valores y objetivos institucionales. 2.1. Socialización de los trabajos grupales 3.- Elaboración del Plan Institucional.					
--	---	--	--	--	--	--

PROYECTO 2: Elaboración del Plan Operativo Anual.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	COSTO
		FECHA INICIAL	FECHA TERMINAL			
Conseguir un trabajo conjunto de directivos, docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia en la construcción del Plan Operativo Anual.	1. Análisis y explicación de los componentes del POA. 2. Conformación de grupos para la implementación de proyectos. 3. Designación de tareas a cada grupo. 4. Elaboración del POA. 5. Socialización. 6. Organizar la matriz POA.	5-11-2012	9-11-2012	Que los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia formen parte activa en la elaboración del POA.	Investigadora Directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia de la institución .	\$277.25

7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La Unidad educativa Santa Juana de Arco “La Salle” se encuentra ubicada en la parroquia Cariamanga, cantón Calvas, provincia de Loja, su labor está dirigida a la educación de niños, niñas y adolescentes, de inicial, básica y bachillerato, es un establecimiento fiscomisional que viene laborando aproximadamente 90 años.

La institución cuenta con una infraestructura propia y amplia lo que permite dar comodidad a los estudiantes, manteniendo para ello un promedio de tres paralelos en cada año de los diferentes niveles de educación. Además cuenta con 2 laboratorios de computación equipados con máquinas e internet, 1 laboratorio de Ciencias Naturales y la biblioteca que cubren en parte las exigencias de los avances científicos y tecnológicos.

La administración de la institución está bajo la responsabilidad del señor rector, la mayoría de la planta docente tiene una edad promedio mayor a 45 años de edad, con una buena experiencia y títulos profesionales de tercer nivel.

7.6. POBLACIÓN OBJETIVO

La presente propuesta será realizado en la escuela Santa Juana de Arco “La Salle” de la Ciudad de Cariamanga”, cantón Calvas, provincia de Loja., surge como una iniciativa de la investigadora de la maestría de Gerencia y Liderazgo Educacional, de la Universidad Técnica Particular de Loja, escuela de Ciencias de la educación, nivel de postgrado, como respuesta de solución al problema de participación de los actores de la educación, en la planificación institucional, con el propósito de dotar, a la institución investigada, de una planificación estratégica, que garantice el desarrollo académico y administrativo institucional.

La propuesta va dirigido a las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes participarán activamente, y servirá para concienciar y preparar a los integrantes de la entidad investigada, para el involucramiento

de responsabilidades y participación en la planificación institucional, ejecutando acciones, que permitan diseñar ambientes propicios, para que, todos los miembros de la institución, trabajen en conjunto para alcanzar la misión y los objetivos institucionales.

7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

- **Humanos**, la responsabilidad de la presente propuesta, estará a cargo de la investigadora, contando con el respaldo y colaboración de los directivos, quienes ayudarán a organizar a todos los actores educativos, para que la calidad de las exposiciones y apreciación colectiva de los trabajos expuestos sea de calidad y confiabilidad. El talento humano de la institución son profesionales de diferentes especialidades, que colaborarán coordinadamente para que los objetivos planteados en el presente trabajo se cumplan, y así beneficien de forma satisfactoria a la institución.
- **Tecnológicos**, Beneficiosamente la institución cuenta con parte del material tecnológico que se va a utilizar como es el proyector de imágenes digitales y computadoras, del cual vamos hacer uso para la exposición de las temáticas a trabajar.
- **Materiales**, algunos serán prestados por la institución y otros adquiridos por la investigadora, entre los que se utilizarán, tenemos: globos con tareas, documentos de apoyo, papelotes, hojas de papel bond, tiza líquida, pizarrón de acetato.
- **Físicos**, los talleres y reuniones para la presente propuesta se los realizará en el salón de la institución, el mismo que cuenta con la amplitud que se requiere para formar los grupos de trabajo, y de esta manera los participantes se sientan a gusto para socializar, analizar, discutir, y concretar las actividades correspondientes a cada tema.
- **Económicos**, los gastos representados en el presente trabajo, serán asumidos por la investigadora, como un aporte contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en la institución.

7.8. PRESUPUESTO

RECURSOS MATERIALES PEI				
Materiales	Cantidad	V/.Unitario	V/.total	Financiamiento
Copias	150	0.03	4.50	Investigadora
Marcadores	12	1.00	12.00	
Papel Periódico	25	0.25	6.25	
Esferográficos	50	0.25	12.50	
Refrigerios	150	1.00	150.00	
Imprevistos			100.00	
TOTAL			285.25	
RECURSOS MATERIALES POA				
Materiales	Cantidad	V/.Unitario	V/.total	Financiamiento
Copias	150	0.03	4.50	Investigadora
Marcadores	24	1.00	24.00	
Papel Periódico	25	0.25	6.25	
Esferográficos	50	0.25	12.50	
Refrigerios	150	1.00	150.00	
Imprevistos			80.00	
TOTAL			277.25	

7.9. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO																
Tiempo Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentar la propuesta al Sr. rector de la institución.			X													
Análisis y aceptación de la propuesta por parte de los directivos de la institución.				x												
Socialización de la propuesta a la planta docente.					x											
Elaboración del plan estratégico.																
Diagnóstico de problemas aplicando la técnica del FODA					x	x										
Construcción de la visión, misión, principios, valores y objetivos institucionales.						x	x	x								
Elaboración del Plan Institucional.											x					
Elaboración de POA									x							
Validación del PEI												x				
Anillados y presentación oficial del PEI													x			

8. BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, Ezequiel. (2007). Introducción a la planificación estratégica. Buenos Aires
- Ander, E. (1993). La planificación educativa. Buenos Aires.
- Bruzzo, Maríana., Jacobovich, Martha. (2007). Escuela para educadoras. Buenos Aires
- Corporación de estudios y publicaciones. (2010). Legislación educativa. UTPL
- González, María Teresa., Nieto, José Miguel., Portela, Antonio. (2008). Organización y gestión de centros escolares. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Guillén, Manuel. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid
- Herrera Montalvo, Edgar. (2008). Administración educativa. Ecuador.
- Huber, George P. (reimp.2011). Toma de decisiones en la gerencia. México: Trillas.
- Munch, Lourdes. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. México
- Ortiz, A. (2005). Liderazgo Pedagógico. Estrategias Universitarias.
- Ponjuan, G. (1998). Gestión de información *de Organizaciones*. Chile.
- Plan decenal Ecuador (2006-2015)
- Prieto Castillo, Daniel. (2004). La comunicación en la educación. Buenos Aires
- Unesco. (1995). Innovaciones en la Gestión educativa. Santiago.

Páginas de Internet

- Iturralde, E. (1985). <http://www.yturralde.com>. Recuperado el 01 de 09 de 2011, de <http://www.yturralde.com/mision.htm>
- Microsoft. (25 de 01 de 2007). docentes innovadores. Recuperado el 25 de 08 de 2011, de <http://www.docentesinnovadores.net/>
- Punset, E. (07 de 04 de 2010). EduarPunset. Recuperado el 30 de 08 de 2011, de <http://www.eduardpunset.es/5227/general/finalmente-educacion-emocional-en-los-colegios>

- Peralta, M. J. (s.f.). *http://religiosa.avmradio.org*. Recuperado el 31 de 08 de 2011, de
http://religiosa.avmradio.org/mp3/ACTUALIDAD/NO%20TE%20SIENTAS%20SOLO/Lider%20y%20dirigente.pdf
- Rivera, H. (11 de 10 de 2008). *http://es.scribd.com/hescobar_3*. Recuperado el 30 de 08 de 2011, de *http://es.scribd.com/doc/38200027/Codigo-de-Etica-en-La-Escuela*
- Sinnexus. (2007). *http://www.sinnexus.com*. Recuperado el 31 de 08 de 2011, de *http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estragico.aspx*

9. ANEXOS

Anexo 1

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ACTA DE COMPROMISO

Conste en el presente documento el compromiso para llevar a realización el tema de investigación "Gestión de Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco "La Salle" Cariamanga durante el periodo académico 2011-2012", de conformidad con las siguientes cláusulas.

PRIMERA: El Hermano Benito Calderón Jácome, en calidad de rector de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco "La Salle", tiene a bien facilitar la documentación que fuera necesaria para la presente investigación, así como también permitir el trato con el talento humano de la institución.

SEGUNDA: La Sra. Lcda. María de Lourdes Abad Ludeña, en calidad de investigadora, demostrara la debida seriedad durante el proceso, ayudando a fortalecer con la presente investigación a la Institución educativa.

TERCERA: Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente acta compromiso.

Para constancia firman en la ciudad de Cariamanga a los 5 días del mes de Julio del 2011.

Hno. Benito Calderón Jácome
**RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA
SANTA JUANA DE ARCO "LA SALLE"**



Lcda. María de Lourdes Abad L.
PROFESIONAL EN FORMACIÓN

Anexo 2



Entrevista a directivos de la institución



Directivos llenando las encuestas de la investigación



Investigadora entregando las encuestas a los docentes de la institución



Docentes contestando las preguntas de las encuestas



Estudiantes de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco “La Salle”



Anexo 3

Visión y Misión de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco “La Salle”

Visión

La comunidad educativa Santa Juana de Arco La Salle, es un centro de educación, para niños y jóvenes de toda condición social, abierto a todas las corrientes de pensamiento en el campo educativo que trabaja en el cultivo de valores éticos y culturales, además defendemos los derechos humanos, la justicia y el medio ambiente.

Inspirados por el Espíritu de San Juan Bautista de La Salle, buscamos llegar a formar un ser humano integral y útil a la sociedad.

Buscando constantemente la excelencia académica a partir de un equipo de trabajo con el fin de construir una institución con el liderazgo y la mística para formar alumnos que sean reconocidos técnica y humanamente en todos los ámbitos de participación.

Misión

La misión de la Comunidad Educativa “Santa Juana de Arco” La Salle es de formar recursos con enfoque humanista, capaces de contribuir a resolver los problemas que se presentaren en el medio en el cual se desenvuelven.

Además tratamos de impulsar el fortalecimiento de una identidad de servicio, investigando, enseñando, enriqueciendo, promocionando y difundiendo los valores éticos y morales en el quehacer de sus miembros dentro y fuera de la institución.

Nuestra institución ejecuta una tarea muy trascendental en la vida del ser humano, que es la de educar, porque la educación se orienta directamente a

servir a los hombres en la parte más noble que es el espíritu, es decir, educarlo cristianamente formando la conciencia y la mente del alumno con criterios del evangelio, de progreso y de servicio a la comunidad en que se desarrolla. Buscamos asumir el liderazgo del conocimiento y la educación desde los campos propios del quehacer educativo, contribuyendo significativamente al mejoramiento de la calidad de vida de la niñez y juventud cálvense, despertando en ellos la dignidad de ser hombres y mujeres por medio de la educación, la promoción de la ciencia y de la cultura y, el anuncio de la verdad de Jesús.

Anexo 4

ENCUESTAS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()
Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años ()
 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
 56-60 años () 61y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. *Tipo de establecimiento:*

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

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

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

e. Otros (indique 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, usted como directivo promueve:

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

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

Orden	Se promueve	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			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no:

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

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

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

Si () No ()

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

a. Un reingeniería de procesos

()

b. Plan estratégico

()

c. Plan operativo Anual

()

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

()

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.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años ()

41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()

56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen			

liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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 tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad,			

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5

ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

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