



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 Particular Luisa de Jesús Cordero durante el año lectivo 2011 - 2012”

Tesis de Grado

AUTOR:

Almeida Toral Beatriz Amapola

DIRECTOR:

Quizhpe Vásquez José Plutarco Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

José Plutarco Quizhpe Vásquez

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Gestión liderazgo y Valores en la administración de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero durante el año lectivo 2011 – 2012 realizado por el profesional en formación Almeida toral Beatriz Amapola 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.

Cuenca, junio de 2012

(f) _____

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Almeida Toral Beatriz Amapola declaro ser autor (a) 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 de tesis/trabajos de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

(f) _____

Beatriz Amapola Almeida Toral

C.I. 0102535044

AUTORÍA:

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

(f) _____

Beatriz Amapola Almeida Toral

C.I. 0102535044

DEDICATORIA

A mis padres que cultivaron en mí ser los valores y me dieron la constancia como ejemplo para conseguir las metas que me propuesto..

A mis queridos hijos por la paciencia y el amor que recibí siempre de ellos y por esas palabras de aliento en los momentos que más lo necesité.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios por la oportunidad que me ha dado para seguir adquiriendo nuevos conocimientos durante mi vida.

A los maestros y maestras de la Universidad Técnica Particular de Loja por su continuo e invaluable apoyo que me ha permitido llegar hasta el final de esta ardua trayectoria estudiantil.

A la Institución “Luisa de Jesús Cordero” que me brindo todas las facilidades para la realización de esta investigación.

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

Cuenca, 15 de junio de 2011

**Lcda. Hna.
Mercedes López A.
DIRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LUISA DE JESÚS CORDERO”
Presente**

De mi consideración

Reciba un cordial y atento saludo con los mejores deseos de éxito y prosperidad en sus labores cotidianas.

La presente tiene por objeto solicitarle de la manera más comedida la autorización pertinente para realizar un trabajo investigativo a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución; trabajo que me servirá como proyecto de tesis, previo al título de Máster en Gerencia y liderazgo Educacional.

Es importante mencionar que el trabajo investigativo que realizaré hace mención a la Gestión, Liderazgo y Valores de la Comunidad Educativa y el mismo será realizado con mucha responsabilidad si usted tienen a bien autorizarme.

Por la favorable acogida a mi solicitud, expreso los sentimientos de consideración y gratitud sincera.

Atentamente,

Lcda. Beatriz Almeida Toral
MAESTRANTE DE LA UTPL

INDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHO.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
INDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	i
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. La Gestión Educativa	3
2.1.1. Concepto.....	13
2.1.2. Importancia	15
2.1.3. Tipos de Gestión	7
2.2. Liderazgo Educativo:.....	18
2.2.1. Concepto:	18
2.2.2. Tipos	20
2.2.3. Características	24
2.3. Diferencias entre directivo y líder	25
2.4. Los Valores y la Educación	19
3. METODOLOGÍA.....	45
3.1. Participantes:	46

3.2.	Materiales e Instrumentos de Investigación	52
3.2.1.	La Encuesta.....	52
3.2.2.	La Entrevista	52
3.3.	Método y Procedimiento	53
4.	RESULTADOS	53
4.1.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	53
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa	53
4.1.1.1.	El manual de organización.....	54
4.1.1.2.	El Código de Ética	55
4.1.1.3.	El Plan Estratégico	56
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA).....	57
4.1.1.5.	El Proyecto Educativo Institucional	58
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	60
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	60
4.1.2.1.	Misión y visión	61
4.1.2.2.	El Organigrama	62
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos.....	63
4.1.2.4	El clima escolar y la convivencia en valores	67
4.1.2.5	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	67
4.1.2.6	Dimensión organizativa operacional y valores.....	68
4.1.2.7	Dimensión administrativa, financiera y valores	68
4.1.2.8	Dimensión comunitaria y valores	68
4.1.3	Análisis FODA.....	69
4.1.3.1	Las fortalezas y debilidades.....	69
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	69
4.1.3.3	MATRIZ FODA	69
4.2.	RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS	71
4.2.1.	Encuesta a Directivos.....	71

4.2.2. De la encuesta a docentes	90
4.2.3. De la encuesta a los Estudiantes	87
4.2.4. De los Padres de Familia.....	97
4.2.5 De la Entrevista a Directivos.....	99
4.2.6. Matriz de problemas.	95
5. DISCUSIÓN	103
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
7. PROPUESTA DE MEJORA	110
8. BIBLIOGRAFÍA	116
9. APÉNDICES	118

RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la Ciudad de Cuenca, cuenta con 14 profesores de aula desde primero a séptimo, 4 profesores de áreas especiales y 7 directivos, el objetivo principal fue analizar la eficacia de la gestión, liderazgo y valores en la administración, identificando fortalezas y debilidades.

La investigación es de tipo Exploratorio y Descriptivo, para obtener la información se aplicaron encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, esta información se resumió en tablas lo que permitió tener una idea de los principales problemas que existen y del manejo de la gestión y liderazgo por parte de los directivos.

De la presente investigación se concluye que existe un liderazgo de tipo tradicional, que es indispensable la capacitación sobre liderazgo a directivos y docentes, por lo que mi propuesta es la conformación de un equipo de profesionales con habilidades gerenciales para el mejoramiento de liderazgo de directivos y docentes; este equipo será interno, conformado por personal que labora en la institución por lo que se asegura su permanencia.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo, debe estar presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuesta, el líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio.

La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo.

Cada tres años, en la sección Primaria de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero, se dan cambios de directivos lo que no es favorable para la institución ya que no hay una secuencia para el cumplimiento de los objetivos y las actividades ya planificadas, lo que repercute en la calidad del trabajo docente y por ende en el rendimiento estudiantil.

La falta de compromiso y vocación por parte de los docentes hace que la eficacia en su trabajo se vea disminuida reflejándose en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Como antecedentes se puede mencionar que en investigaciones realizadas anteriormente se ha concluido que existe la práctica de un modelo tradicional de gestión y liderazgo en el que son las autoridades las que toman la última decisión incluso sin respetar las diferentes jerarquías establecidas dentro de la Institución.

La investigación realizada en la sección primaria de la Unidad educativa “Luisa de Jesús Cordero” es de gran importancia ya que el liderazgo que se ponga en práctica por parte de los directivos y docentes serán la clave para la consecución de resultados exitosos tanto en lo académico como en la educación y práctica de valores de los

estudiantes, de ahí que la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales no solamente involucra a los docentes y estudiantes sino a Directivos y en general a toda la Institución Educativa.

La presente investigación fue factible gracias al apoyo existente por parte de las autoridades, personal docente y estudiantes de la institución, y también por la colaboración de los maestros de la Universidad Técnica Particular de Loja quienes con mucha responsabilidad facilitaron los modelos de encuestas y entrevistas para ser aplicados y nos impulsaron día a día con todas las directrices necesarias para llevar a cabo este proyecto. Como limitaciones para realizar este trabajo puedo mencionar la coordinación del tiempo para realizar las encuestas a los estudiantes.

En consecuencia se logró cumplir con los objetivos de “analizar la capacidad y gestión de liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación” y de “Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten en mejoramiento de la calidad de la educación de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” mediante la identificación de fortalezas y/o debilidades para contribuir a un desarrollo de competencias de gestión liderazgo y valores tanto institucional como educacional.

También con esta investigación se pone en marcha una propuesta con la finalidad de “Propiciar que los directivos y docentes desarrollen habilidades de liderazgo y sean capaces de llevar a cabo la gestión administrativa y curricular que permita dirigir y promover la creación de una visión compartida de la institución”.

Se hace una cordial invitación a todas las personas a dar lectura de esta investigación ya que servirá de referencia, consulta y apoyo para futuras investigaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.(Amazorrain, 2000)

En una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar para lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto.

Dentro de la gestión hay que hacer una diferenciación entre la gestión educativa y la gestión escolar.

La Gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación pasa de entenderse como una función puramente técnica-administrativo, centrada en la persona individual del director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas.

Otro autor, entiende la gestión educativa como: “Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico”(Tedesco, 1999)

“Gestión educativa es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la

intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.(Sander Benno, 1995).

La Gestión Escolar se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular.

Por este motivo, tal como señala *Inés Aguerrondo* - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares

Gestionar va más allá de “administrar lo existente” o “mantener el funcionamiento”; implica reconocer que cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular se requiere crear una visión compartida de futuro y de acuerdo a ésta diseñar, implementar y evaluar los proyectos y las innovaciones.(Pozner, 1997).

Uno de los principales desafíos para los actores del sistema educativo en relación a la Gestión Institucional se asocia con la toma de conciencia de que una organización educativa debe compartir un horizonte hacia el cual avanzar y en función de éste, articular tanto las prácticas cotidianas en el ámbito de las actividades de enseñanza aprendizaje y de las normas y prácticas de convivencia, como los proyectos y programas de innovación y las actividades administrativas que se realizan con la comunidad, entre otras.

2.1.2. Importancia

Los continuos avances tecnológicos y científicos nos exigen hoy en día actuaciones sistemáticas que dirijan el funcionamiento de cualquier institución, guiada por un patrón de objetivos y finalidades. En esta misma lógica se puede afirmar que, sólo en la medida que la Convivencia Escolar y la formación en valores se sustentan en prácticas y procesos institucionales planificados, implementados y evaluados es posible hablar de sustentabilidad y mejoramiento continuo y de cambio en la gestión educativa y cultura escolar.

La cultura escolar hace referencia a una construcción compartida de los miembros de una organización educativa respecto a cómo se hacen las cosas y cómo se debieran hacer, que sustenta las prácticas que allí se realizan.

Por otra parte, existen evidencias sobre cómo la falta de procesos institucionales sistemáticos, evaluados y mejorados, afectan al proceso de enseñanza –aprendizaje de los estudiantes, reflejándose tanto en las pruebas de rendimiento aplicadas a nivel nacional, como en el desarrollo de competencias necesarias para la vida de los estudiantes.

Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

Esto significa: que se tiene que tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, Finalmente, que se generen recursos y se los administre, para contar con las personas que se requiere y realizar las acciones que se necesitan.

Las personas que dirigen una institución deben manifestar las siguientes cualidades:

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

En una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar ya que esta es una tarea de mucha conciencia, esfuerzos, recursos, conocimientos y voluntad para ser llevada con éxito.

2.1.3. Tipos de Gestión

Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social: es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

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

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

Gestión Estratégica: es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

La Gestión Administrativa y Financiera Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo: todos los procesos de apoyo a la gestión académica la administración de la planta física los recursos los servicios el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

La Gestión de la Comunidad Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad participación convivencia inclusión y prevención de riesgos. (Texto adaptado del Portal Colombia aprende).

2.2.Liderazgo Educacional:

2.2.1. Concepto:

Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales.(Arieu, 2005).

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Este concepto se sustenta en los siguientes postulados: En principio, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo.

El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y

evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro. El liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral.

El concepto educacional se emplea más bien en los movimientos por la mejora de la escuela. Pero hay que integrar en lo que llamamos el liderazgo educacional dos conceptos: el que hace referencia al proceso de enseñanza y el que hace referencia al proceso educativo integral

Los estudios iniciales de liderazgo establecieron que, ésta estaba en relación directa a la efectividad del grupo, aunque estas relaciones son bastantes complejas dentro de la vida de los grupos.

La naturaleza del grupo diferencia, sin embargo, aspectos de su funcionamiento que han sido sistemáticamente estudiados.

La principal virtud con la que cuenta un líder es la de tener la capacidad de influir en sus compañeros, en los otros sujetos, tanto su conducta, como sus palabras, logran calar tan hondo en el resto de los individuos que consigue incentivarlos para que también trabajen en la consecución de un objetivo en común.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.(Chiavenato, 1989).

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para autoperpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Los atributos que muestra un líder dentro de un grupo, permiten su desarrollo. ¿Pero cuáles son los atributos más deseables que se esperan del líder para que cumpla sus funciones de grupo? Se enumeran muchas características como: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones.

2.2.2. Tipos

Existen una serie de clasificaciones sobre líderes, entre ellas se menciona:

El líder autoritario, será aquel que toma las decisiones sin consultarlas con el grupo que dirige.

El líder Democrático, discute las alternativas con el grupo y decidirá por consenso.

El Laissez Faire o también llamado Líder Liberal, que se caracteriza por desplegar una conducta pasiva, delegando el poder en los demás.

Pero esta no es la única clasificación, hay otra manera de clasificarlos, que es de acuerdo a la influencia que ejercen sobre sus subordinados. Como podemos ver:

Líder carismático, que es aquel que llegará a modificar los valores, creencias y actitudes de sus seguidores.

Líder transaccional, quien por el contrario se limitará a aportar los recursos que considera válidos para el grupo.

Por otra parte, la metodología de elección de ese guía o líder, también determinará otra tipología de líderes.

Los formales, que son aquellos elegidos por una organización

Los informales, que emergen natural y espontáneamente del propio grupo.

Líder de Opiniones. Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Líder Socio-emocional. Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda".

Existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. (Granados, 1999).

a) EL LIDER PULPO:

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

b) EL LIDER ARAÑA:

- Es el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo.

c) EL LIDER MUERTO:

- Es el que no tiene vida.
- Es el que no se mueve.
- Es el que no convoca a reuniones.
- Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

d) EL LIDER TORTUGA:

- Es el pasivo.
- Es el que no tiene iniciativa.
- Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

e) EL LIDER ZORRO:

- Es el aprovechador.
- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Es el que trabaja sólo para figurar.

f) EL LIDER ABEJA:

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.
- Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

Dentro del ámbito educativo en la obra Autoridades Innovadoras, se indican que existen estos tipos de liderazgo(Lauwers, 2008):

- ❖ **Liderazgo transaccional:** los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- ❖ **Liderazgo transformacional.** Para ejercer un liderazgo transformacional es necesario reconocer la existencia de los siguientes factores que obran como variables y ejercen influencia sobre esta acción:
 - Nueva generación de estudiantes
 - Rediseño de la Educación
 - Reconocimiento de que el poder está en el dominio y en el acceso a la información.
 - Empleo de las múltiples aplicaciones de las nuevas tecnologías.
- ❖ **Liderazgo auténtico:** es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Tiene el convencimiento de que solamente liderando la propia mente se puede liderar a los demás.
- ❖ **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una institución o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel jerárquico para lograr objetivos comunes.

Otro autor señala que está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.(Perlman, 1985).

Un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. (Miguel, 1999)

El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder.

En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca.

De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Entre las principales condiciones que deberá observar un líder se cuentan las siguientes: pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo los patrones culturales y los significados que el grupo propone, sobresalir en lo interesante, ser el más brillante en determinada área, el mejor a la hora de organizar, el más diplomático, más agresivo, santo o bondadoso, según corresponda, vigilar, dirigir, motivar y organizar al grupo, carisma y capacidad para formular estrategias.

En síntesis se puede manifestar que un líder educativo introduce el cambio a partir de nuevas perspectivas, lo que implica investigación, riesgos y, en algunos casos, sacrificios para lograr mejorar la acción educativa.

2.2.3. Características

El líder tiene unas características fundamental en lo personal, familiar y en lo social.

En lo personal, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza. Honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad.

Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.

En lo familiar, tiene que sembrar y desarrollarse los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos, de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.

En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida.

En resumen, las características de un líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad humana en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal.

Los directivos que ejercen un liderazgo educacional dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con las familias y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de las familias con el profesor, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en el proceso educativo.

También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje y de orientación y tutoría para implicar al profesorado en proyectos de mejora que puedan garantizar una verdadera educación de calidad y calidez que es lo que en la actualidad se está procurando realizar.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Liderazgo y gerencia son dos términos que a menudo se confunden; ¿Cuál es la diferencia entre ellos?

Un investigador de Harvard dice que “la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar

estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes” (Kotter, 1999) de la Escuela de Negocios de Harvard.

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

Otro investigador de la Universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización.(House)de la Escuela Wharton.

La dirección consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos.

Esta es la diferencia entre un líder y un director o gerente. El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.

El director o gerente administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana.

De aquí el fracaso de muchos administradores que consideran al ser humano como otro recurso más (recursos humanos), y por tanto, creen que la motivación de las personas se da en el nivel superficial de un salario o de una palmada. No entienden la naturaleza humana.

No son líderes, no ha hecho el trabajo interior de conocerse a sí mismos, ni de crear una visión para sus organizaciones y colaboradores que se arraigue en los sentimientos más profundos de sentido vital y trascendencia; de sentido de servicio y superación con una ética de compromiso y solidaridad.

Por tanto, no encuentran la entrega de la gente, ni tampoco su propia ubicación personal y existencial como seres humanos.

Un directivo surge por nombramiento, un líder surge por medio del reconocimiento de un grupo. Pero, es innegable que en ambos casos la delegación de la autoridad directiva sea de manera legal; por ejemplo, en un establecimiento educativo, el directivo puede ganar un concurso de méritos y oposición, por lo tanto se convierte en un líder formal, sea o no sea del agrado del grupo.

Sin embargo puede darse el caso de que el personal docente del plantel anime a un compañero a que se presente al concurso de directivo y gane ese puesto, entonces la situación cambia, es un líder formalmente reconocido pero tiene la aceptación del grupo.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos.

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

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

- ❖ Tiene paciencia con sus compañeros/as.
- ❖ Reconoce el mérito de sus colaboradores cuando es oportuno hacerlo.
- ❖ Confía en el grupo y los motiva para que las soluciones sean encontradas por ellos mismos.
- ❖ Expresa lo que piensa, sus actos concuerdan con sus palabras, hay coherencia entre lo que dice y lo que hace.
- ❖ Sabe que hacer, sabe prever, evita a toda costa y a todo nivel las improvisaciones.
- ❖ Es sereno en los debates, es ecuánime.
- ❖ Tiene habilidad y diplomacia para manejar a las personas, sin manipularlas.

- ❖ Hace todo lo posible para que el grupo sea unido y funcione en base a la armonía.
- ❖ Hace que sus colaboradores se sientan importantes.
- ❖ Está dispuesto a atender cortésmente, acoge con interés los reclamos y los resuelve con la premura del tiempo.
- ❖ Establece procesos permanentes de capacitación y actualización de su personal.
- ❖ No engaña a su grupo y generalmente comunica la situación real de la institución, es decir sus logros y debilidades.
- ❖ Es seguro de sí mismo, capaz de delegar parte de sus tareas en quien puede realizarlas mejor que él mismo.
- ❖ Es agradable y sabe escuchar.
- ❖ Es serio en el trabajo pero jovial y risueño en el trato y en las situaciones conflictivas.
- ❖ Conversa, en privado, sobre situaciones personales de sus compañeros/as.
- ❖ Es persona con quien se puede contar en los momentos más difíciles tanto de trabajo como de índole personal.
- ❖ Mantiene una red de comunicación oportuna y eficaz.

El liderazgo por su parte, exige inevitablemente el uso del poder para influir en los demás para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder pensamientos y acciones de otras personas.

El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder.

La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo.

2.4. Los Valores y la Educación

Definición de valor

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar.

La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. (Vásquez, 1999).

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherido a los objetos que lo sostienen.(Cortina, 1998).

Los valores forman parte de nuestra identidad, están ligados a la propia existencia, afectan a la conducta y configuran nuestra particular manera de ser, modelando nuestras ideas, nuestros sentimientos y también nuestros actos. Los valores no existen por sí mismos, no tienen vida propia, sino que los reconocemos a través de las actitudes de los demás, así como de las propias.

Surgen únicamente por la relación que mantienen con el ser humano, quien los busca en las diversas manifestaciones de la realidad que le rodea; son de carácter dinámico y participan, a través de nosotros mismos, de los procesos de socialización. Por ello se afirma que los valores están presentes en nuestras decisiones, condicionan nuestro comportamiento y vertebran cualquier fenómeno social, religioso, político y económico. A menudo cuando la sociedad piensa en los valores, los cataloga como algo ético, pero en la mayoría de las culturas han surgido de una visión religiosa.

Los diferentes puntos de vista acerca de la educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿es tarea de la educación formar valores?, ¿cómo podrá la educación medir la formación y el desarrollo de valores profesionales?. Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación profesional.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

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

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

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

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

Muchas de estas preocupaciones acompañan al mundo actual de modo más general, se habla de crisis de identidad, de fe y de epistemología. De identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; de fe, por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de cambio y

la falta de confianza en el futuro y; epistemológica, por la supremacía del conocimiento y la razón, que se expresa en una racionalidad instrumental-administrativa-gerencial, capaz de aplastar lo afectivo y sentimental.

En la actualidad se afirma que vivimos en una sociedad sin valores o que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también se dice que el problema está en la existencia de multivariiedad de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos.

Quizá esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y la globalización del mundo actual?

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega.

El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción. Así los debates pueden ser desde los distintos puntos de vista. No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas y des enajenantes de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

Por otro lado a partir de los diferentes enfoques científicos existen diferentes concepciones, que expresan la complejidad del fenómeno, su carácter multilateral,

sistémico y contradictorio, pero que de igual manera contribuyen a avanzar en el esclarecimiento de su alcance.

La comprensión de ¿qué son los valores?, ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, se manifiesta en “si el hombre crea el valor o lo descubre” (Guervilla A, 1994).

“El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen” (Guervilla A, 1994).

Por supuesto que con ello no se puede concordar, es necesario integrar todas las posiciones científicas en una concepción única y coherente, puesto que en cada uno existe una verdad.

Entender el valor como la significación socialmente positiva es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. (Fabelo, 1989).

Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dada por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares.

Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y su carácter social, de la individualidad, y viceversa, quiere decir, que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social.

Clasificación de los valores: son muchos los valores que existen en la sociedad:

Valores Humanos: Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humanos, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Valores teóricos: admiración, estudio, curiosidad, interés... atracción por lo que conlleva los conceptos.

Valores económicos (organizativos, de utilidad, el por qué sirve algo): de orden de organización, de eficacia, cuidado de algo, investigación de medios...atracción por la organización y capacidad de organizarse

Valores estéticos: disfrute estético, atracción por el gusto de observar

Valores éticos: (de perfeccionar la propia acción): aspirar a mejorar en, imitar a, comprometerse a atracción hacia ser mejor, a superarse.

Valores sociales: entrar a participar en, comprometerse con el grupo solidaridad, compromiso con, cooperación con sensibilidad ante los problemas sociales, justicia, pobreza. Lo religioso tiene un enorme valor social.

Los Valores Morales: Son aquellos valores que perfeccionan al individuo en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón.

Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc.

Para que se de esta transmisión de valores son de vital importancia la calidad de las relaciones con las personas significativas en su vida, sus padres, hermanos, parientes y posteriormente amigos y maestros.

Posteriormente estos valores morales adquiridos en el seno de la familia ayudaran a insertarnos eficaz y fecundamente en la vida social. De este modo la familia contribuye a lanzar personas valiosas para el bien de la sociedad. Una persona valiosa, es una persona que posee valores interiores y que vive de acuerdo a ellos. Un hombre vale entonces, lo que valen sus valores y la manera en como los vive.

Valores religiosos: su fin objetivo es Dios, su fin subjetivo es la santidad y son de todas las personas dirigidas con fe.

Muy probablemente todos no estaremos de acuerdo en definir las características y las jerarquías de los valores, y esto es lo que le da importancia y riqueza a esta cuestión crucial de nuestra existencia.

De acuerdo con la mayoría de los autores, presentamos una serie de características propias del valor:

Apetibilidad: los valores son atractivos para las personas, a diferencia de, por ejemplo, las necesidades, que son obligatorias

Polaridad: todo valor tiene un antivalor.

Jerarquía: no todos los valores presentan la misma validez (la concreción de este aspecto es el caballo de batalla entre todos los estudiosos).

Sistema: no están desconectados entre ellos, sino que forman parte de un conjunto de relaciones.

Referencia un sujeto: El valor es siempre valor 'para alguien'; supone una referencia a un ser inteligente y sensible que lo capta.

Carácter relacional sujeto-objeto: La valoración no es mera espontaneidad subjetiva, sino que se funda en las propiedades del objeto.

No hay valor sin un interés personal, ni hay interés sin unas necesidades subjetivas que lo generen. Y se engendra cuando un sujeto estima un objeto por encima de que pueda satisfacer unas necesidades suyas. Si ese objeto no es conocido o apetecido, se queda en un simple bien potencial, en un conjunto de meras cualidades objetivas, pero sin valor. Para que haya valor ha de haber una preferencia humana.

Ya en el ámbito social, la persona valiosa buscará ir más allá de “mi libertad”, “mi comodidad o bienestar” y se traducirán estos valores en solidaridad, honestidad, libertad de otros, paz, etc.

La Libertad: La libertad parece ser el bien máspreciado que poseer el ser humano. Libertad de conciencia, para alcanzar una vida coherente y equilibrada desde el interior, libertad de expresión, para poder difundir nuestras ideas y promover el debate y la discusión abierta, libertad de reunión como garantía para asociarme con aquellos que comparten ideales y trabajar por los mismos, libertad para elegir responsable y pacíficamente a nuestros gobernantes.

La solidaridad: Surge cuando mi libertad, mi desarrollo y mi bienestar ya no son compatibles con la necesidad y desgracias de los demás. Ya no nos limitamos a compartir en el seno familiar, sino con los demás.

La Paz: Es quizás prioridad esencial de nuestro mundo, un mundo que ha sufrido dos grandes guerras mundiales, con consecuencias devastadoras para los pueblos y las personas, un mundo que todavía se enfrenta a un sinnúmero de conflictos locales y regionales.

Una persona con altos valores morales promoverá el respeto al hombre, la cooperación y comprensión, una actitud abierta y de tolerancia, así como de servicio para el bienestar común.

Cada uno tiene una escala de valores. Esta afirmación debería ser completada con otras, que actualmente son aceptadas por la psicología. El número de valores que posee una persona es relativamente pequeño. Los verdaderos valores, los que íntimamente le dicen "por dónde ir," son pocos.

La existencia de muchos valores acaba en dispersión y despersonalización.

Los valores son universales. Es decir, que existe un conjunto de valores que son comunes a todos los hombres y a lo largo y ancho del mundo., Lo que diferencia a unos hombres de otros es la mayor o menor intensidad que con que los viven.

Es verdad que los valores que tenemos reflejan nuestra personalidad, pero también lo es que de nuestros valores son responsables, en gran medida, las instituciones en las que hemos vivido, la cultura en la que nos movemos, y, en toda su amplitud, la sociedad.

Importancia de los valores. Los valores son pautas y guías de nuestra conducta. Sólo el hombre es capaz de trascender del estímulo al sentido.

Las personas nos interrogamos constantemente acerca del significado de nosotros mismos, de lo que hacemos y del mundo que nos rodea. Esto es un indicador de que las personas tenemos necesidad de encontrar un sentido, de obrar con propósito claro, de saber a dónde nos encaminamos y por qué razón. Una escala de valores permite elegir entre caminos alternativos. Es como el mapa del arquitecto; no es necesario que continuamente, pero conviene tenerle presente.

Un sistema de valores permite al hombre resolver los conflictos y tomar decisiones. La escala de valores será responsable en cada caso de los principios y reglas de conducta que se pongan en funcionamiento. La carencia de un sistema de valores bien definido deja al sujeto en la duda, a la vez que lo entrega en manos ajenas a su persona.

Los valores son la base de la autoestima. Se trata de un "sentimiento base" sentimiento de respeto por uno mismo.(McDougall).

Este sentimiento necesita, para mantenerse y verse reforzado, de un sistema de valores coherente. Sólo sé quién soy si sé lo que prefiero, si sé definir algunos objetivos de mi vida con cierta claridad. Y solamente sé lo que quiero si he asimilado algunos valores que me ayudan a entender, dar sentido y expresar mi relación con el mundo y con las cosas de manera integrada y que me proporciona paz.

Una hermosa tarea de la educación es crear la conciencia de que el ejercicio de la voluntad está en el cumplimiento de las leyes y que en este cumplimiento se vuelven a ensamblar el amor y la ley.

Un acto tiene valor educativo cuando está bien hecho; en otro caso sería indiferente o tal vez negativo para el fin que se persigue.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto.

Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida.(Aguirre, 1995).

Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual.

No se puede hablar de una Pedagogía de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los componentes de la didáctica, pero sí es necesario comprender las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores y sus relaciones en el proceso docente-educativo.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores.

El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento técnico, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación.

Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencionar y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales y sociohumanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

La formación sociohumanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido, el profesor debe

prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita como exigencia de la sociedad.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc.

Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículo oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e intencionalizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo.

Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están:

Intencionar: Encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente significativo de ésta en el proceso docente-educativo, dando sentido a la formación sociohumanista.

Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

Explicitar: Eliminar el currículo oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo. Connotar lo socialmente significativo de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo a alcanzar con la eficacia del proceso. Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.

Particularizar: Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación (conocer las particularidades del sujeto y sus

relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso). Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método, etc., así como apoyarse en ellas.

Visto de otro modo, es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. “la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa (Pozo,1998: 46).

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida. La forma de organización es el proyecto educativo.

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

1. Respeto: tiene que ver con aceptar al prójimo tal como es, con sus virtudes y defectos, reconociendo sus derechos y necesidades. Decir las cosas educadamente, sin herir, violentar o insultar a nadie, son muestras de respeto. La educación en el respeto empieza cuando nos dirigimos a nuestros hijos correctamente, de la misma manera que esperamos que ellos se dirijan a los demás.
2. Sinceridad: la sinceridad es el pilar en el que se sustenta la confianza. Para que nuestros hijos no mientan, no debemos abusar de los castigos: los niños mientan por miedo al castigo.
3. Renuncia a la violencia: que nuestros estudiantes no sean violentos depende mucho del ambiente en el que sus padres les eduquen.
4. Disposición a ayudar: conseguir que los niños y adolescentes ayuden a los adultos y a sus iguales se consigue fácilmente: sólo debemos aceptar desde el principio sus

ganas de ayudar, encomendarles pequeñas tareas y adaptarlas siempre a su edad y sus posibilidades.

5. Cortesía: tiene que ver con el respeto, la consideración y los modales. Es decir la buena educación, las cosas se deben hacer diciendo “por favor”, “gracias” y “¿puedo?”.

6. Consideración: tiene que ver con saber renunciar a los propios intereses en beneficio de los de los demás. Si los estudiantes ven que sus necesidades se toman en serio, les será más fácil respetar las de las otras personas.

7. Tolerancia: tiene que ver con la aceptación y el respeto hacia la gente que es diferente, a lo que nos resulta extraño, desconocido o poco habitual.

8. Responsabilidad: tiene que ver con la confianza que tenemos en que nuestros estudiantes sabrán asumir algunas tareas y las cumplirán. Tiene que ver con la conciencia de que los actos o el incumplimiento de los mismos tiene consecuencias para otras personas o para hijo”.

El valor como cualidad humana, por tanto, es la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que nos conviene más o menos.

La educación en valores debe contribuir a que un proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad”(D'angelo, 1996).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto

donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista". (D'angelo, 1996).

La enseñanza en valores requiere de un espacio y un tiempo en el currículo. No se aprende valores con la sola insinuación de "haz esto" o "no hagas aquello". La sociedad actual no es la misma que la de antaño en la que el concepto "familia correspondía a una estructuración de miembros férreamente unidos, amados, protegidos con las figuras materna y paterna muy bien identificadas y entregadas al hogar.

Otro autor manifiesta que descubrir los valores solo es posible para quien mira positivamente, al que previamente ha comprendido que todo lo que existe, existe por algo y para algo. (Baronne).

Con una adecuada educación como mediadora, se faculta para el discernir, descubrir y experimentar el mundo de los valores a través de la enseñanza aprendizaje y el ejemplo de tal manera que logremos ciudadanos con autoestima, respetuosos, libres, valerosos, creativos, solidarios, tolerantes.

Una educación centrada en valores es una educación centrada en el hombre pues el hombre está por su mismo ser llamado a la realización de valores.

Son tres las condiciones para la educación en valores:

Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto.

Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

La educación en valores en la Universidad está dirigida hacia el desarrollo de la cultura profesional. Los nuevos fenómenos y procesos que la sociedad contemporánea engendra, las interrogantes, expectativas e incertidumbres sobre el futuro de la humanidad, hacen del análisis y la reflexión un imperativo para definir desde una perspectiva estratégica y coyuntural el desarrollo social de cada nación.

Ello reclama y exige de una cultura integral en la formación profesional de las futuras generaciones.

Cuando se habla de valores, de su formación y desarrollo, se refiere al aprendizaje como cambio de conducta.

La competencia no se determina sólo por lo que las personas saben o entienden, sino por lo que pueden hacer (capacidades), lo que tienen el valor de hacer y lo que son (personalidad y actitud). No siempre una persona inteligente es la más idónea y de mayor éxito en la profesión y en las relaciones sociales. En la conducta de los seres humanos se manifiestan estos elementos como un todo en la actividad. (Swieringa, 1992).

El objetivo del proceso de enseñanza-aprendizaje es incidir cada vez más en la calidad de las acciones de los futuros profesionales, es decir, en la calidad de sus modos de actuación que debe contemplar a los valores para el éxito y la competencia social y profesional.

El aprendizaje puede ser de tres tipos: informal, formal y consciente. Los dos primeros son aquellos aprendizajes que ocurren por imitación, o por recompensas y castigos, los que están menos asociados a las emociones y a los sentimientos y más a las experiencias. El aprendizaje consciente, consiste en ocuparse de manera consciente en aprender.(Swieringa, 1992).

Es muy importante la definición de cada valor, puesto que para poder incidir en ellos, una definición clara de éstos es la primera orientación que se brinda para trabajar, no sólo en cuanto a su significación y contenido (que por supuesto depende del contexto), sino la relación con otros valores.

Pero los valores no solamente se tiene que enseñar en el aula sino que se tiene que practicar los mismos con el ejemplo en nuestro diario vivir.

En la educación actual se está poniendo en práctica un mandato constitucional que el Buen Vivir cuyos principios se fundamentan en alcanzar una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad y respetuosa de la naturaleza.

3. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se realizó en la sección primaria de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” la misma que fue fundada por la Comunidad de Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción.

El 16 de mayo de 1956 se crea legalmente la Escuela Primaria gratuita para niñas “Luisa de Jesús Cordero mediante acuerdo de creación N° 046 emitido por la Dirección Provincial de Educación del Azuay y el 6 de junio del 2002 se eleva a la categoría de Unidad Educativa mediante acuerdo N° 028.

La jornada de estudio es matutina y el modelo pedagógico en el que se enmarca el hacer educativo de la institución es el Constructivista.

3.1.Participantes:

En cuanto a las estudiantes se realizó las encuestas a 20 estudiantes de los séptimos años de básica.

Las encuestas fueron aplicadas a la Directora y a los miembros del Consejo Técnico que son profesionales en la docencia y con mucha experiencia. También se encuestó a 15 padres, madres de familia.

La investigación se realizó con todos los maestros/as de aula de acuerdo a los siguientes datos:

El Personal Docente y Administrativo

TABLA N° 1

PERSONAL ADMINISTRATIVO CLASIFICADO POR EDADES

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	%
De 25 a 30 años	1	12.5
De 30 a 35 años	1	12.5
<i>De 35 a 40 años</i>	1	12.5
<i>De 40 años o más</i>	5	62.5
TOTAL	8	100

Fuente: base de datos de la Encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 1

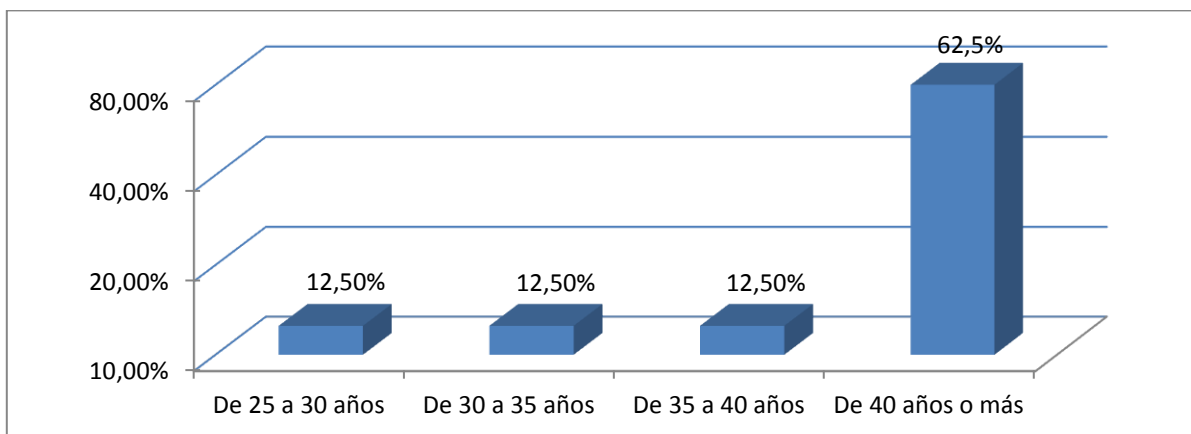


TABLA N° 2

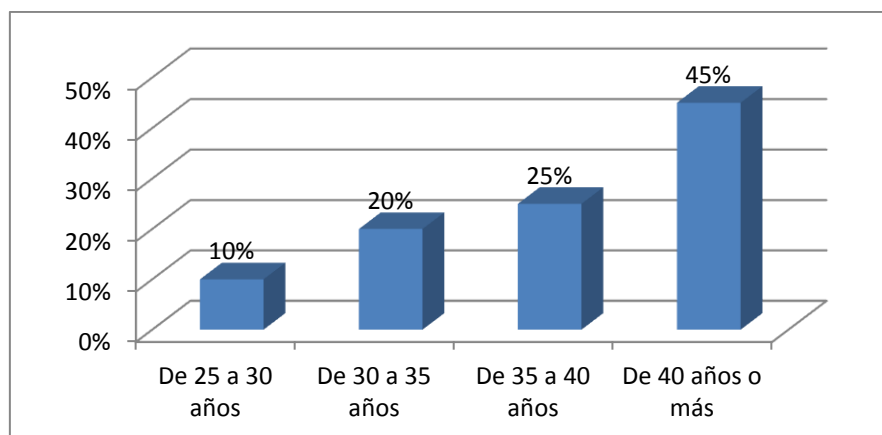
PERSONAL DOCENTE CLASIFICADO POR EDADES

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	%
De 25 a 30 años	2	10
De 30 a 35 años	4	20
De 35 a 40 años	5	25
De 40 años o más	9	45
TOTAL	20	100

Fuente: base de datos de la Encuesta a Docentes

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 2



En estas tablas se observa que en la institución predominan directivos mayores a 40 años (62.5%) y maestros mayores a 40 años (45%) lo que demuestra que se posee un personal con mucha experiencia que aporta diariamente con sus conocimientos para formar a las estudiantes. También existe personal joven (10%) lo que es importante ya que demuestra mucho dinamismo y creatividad.

TABLA N° 3

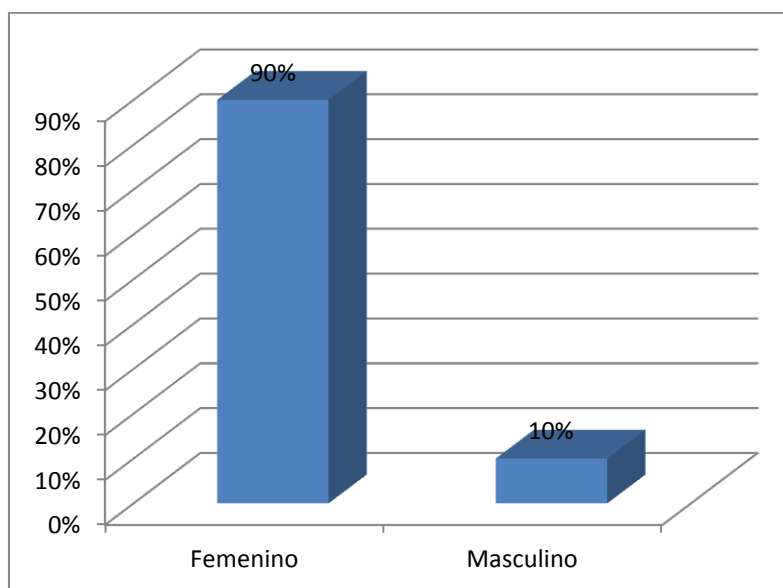
PERSONAL DOCENTE CLASIFICADO POR SEXO

RANGO DE SEXO	FRECUENCIA	%
Femenino	18	90
Masculino	2	10
TOTAL	20	100

Fuente: base de datos de la Encuesta a Docentes

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 3



En esta tabla se aprecia que la mayoría de los docentes que laboran en la institución son mujeres (90%) lo que implica la falta de equidad de género en el personal docente

TABLA N° 4

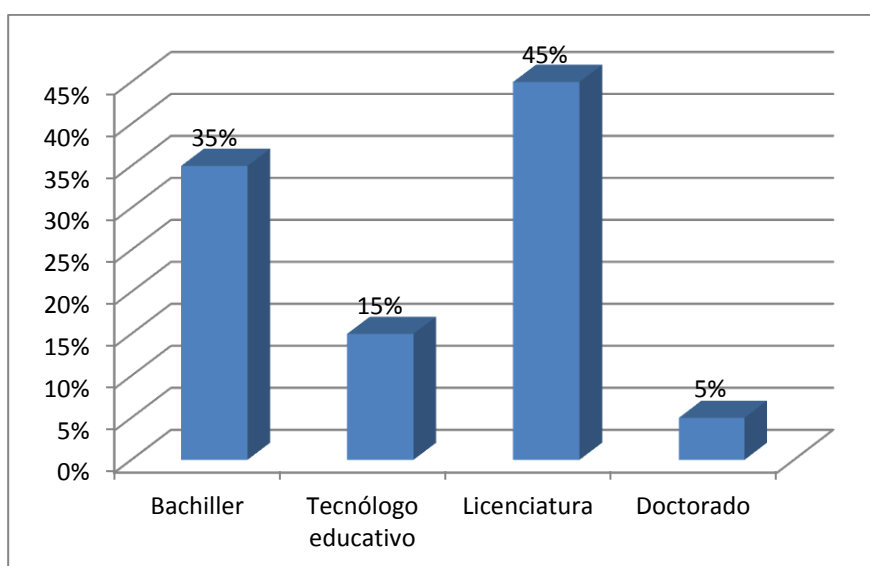
PERSONAL DOCENTE CLASIFICADO POR TÍTULOS ACADÉMICOS

RANGO DE TÍTULOS	FRECUENCIA	%
Bachiller	7	35
Tecnólogo educativo	3	15
<i>Licenciatura</i>	9	45
<i>Doctorado</i>	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: base de datos de la Encuesta a Docentes

Elaborado: Beatriz Almeida T

Gráfico No. 4



Existe una mayoría del personal docente que posee un título de tercer nivel (45%) pero también un buen porcentaje es bachiller en Ciencias de la Educación graduados en el

Instituto superior pedagógico; al personal docente que es bachiller se le está motivando para que se siga capacitando y pueda obtener un título de tercer nivel. En lo referente a las estudiantes se puede decir que a la escuela asisten regularmente 428 estudiantes, todas son mujeres y sus edades están entre los 5 años de edad hasta los 11 años, están ubicadas por paralelos y desde el primero de básica hasta el séptimo.

TABLA N° 5

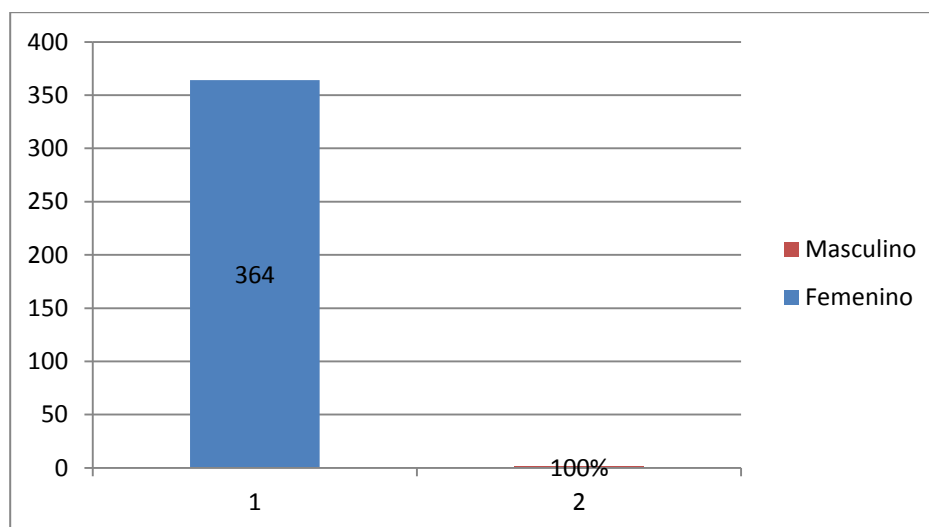
ESTUDIANTES CLASIFICADOS POR SEXO

RANGO DE SEXO	FRECUENCIA	FRECUENCIA
Femenino	364	100%
Masculino	-	-
TOTAL	364	100%

Fuente: base de datos de Secretaría

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 5



En esta tabla se aprecia que todas las estudiantes son de sexo femenino ya que la institución es únicamente para mujeres, pero se está planificando recibir a varones desde el siguiente año lectivo.

TABLA N° 6

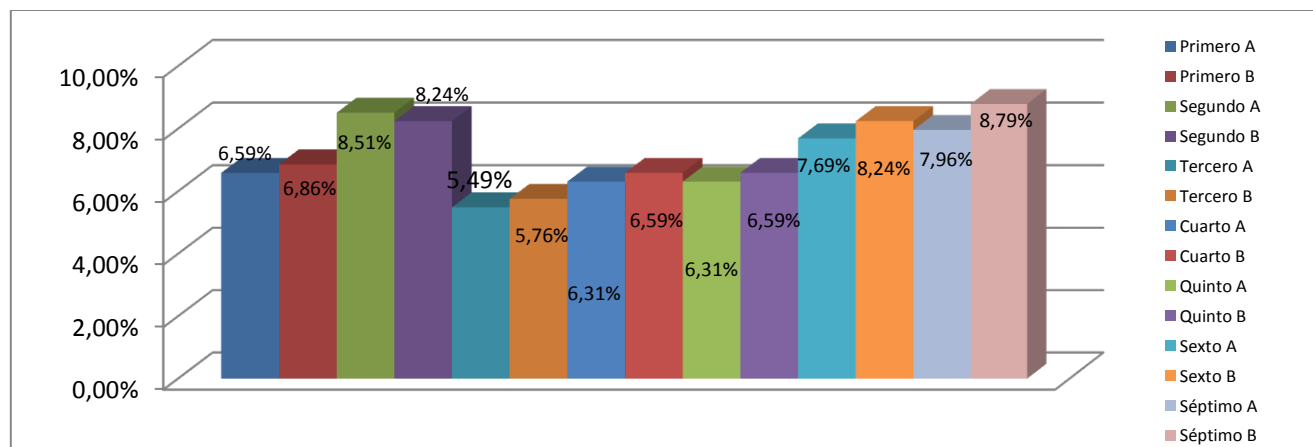
ESTUDIANTES CLASIFICADAS POR PARALELO

AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA	PARALELO	FRECUENCIA	%
Primero	A	24	6.59
Primero	B	25	6.86
Segundo	A	31	8.51
Segundo	B	30	8.24
Tercero	A	20	5.49
Tercero	B	21	5.76
Cuarto	A	23	6.31
Cuarto	B	24	6.59
Quinto	A	23	6.31
Quinto	B	24	6.59
Sexto	A	28	7.69
Sexto	B	30	8.24
Séptimo	A	29	7.96
Séptimo	B	32	8.79
TOTAL		364	100

Fuente: base de datos de Secretaría

Elaborado: Beatriz Almeida

Gráfico No. 6



En esta tabla consta el número de estudiantes hasta los séptimos años de Educación Básica que es de donde se tomó la muestra para la investigación de estudiantes notándose que en el séptimo B es donde más estudiantes existe, esto se debe a que se incluyó a niñas que se matricularon fuera de tiempo.

3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación

3.2.1. La Encuesta

La encuesta constituye el instrumento básico para recolección de información por parte de los investigadores y está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario en el que se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.

En la investigación se aplicó una encuesta diseñada para directivos la misma que consta, en su estructura de una información en general del establecimiento educativo y de 9 preguntas cerradas y 4 tablas de doble entrada relacionadas con la organización, administrativa y curricular, clima institucional y tipo de liderazgo que se practica y promueve la institución.

Un cuestionario de 16 indicadores para los profesores relacionados con liderazgo que practican los directivos y docentes en las institución así como el clima que prevalece tanto en el aula como en la institución; para los estudiantes se elabora una encuesta que incluye 14 ítems referidos al clima que existe en el aula, en la institución así como los valores que se promueven.

3.2.2. La Entrevista

Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado. Se puede definir también a la entrevista como un acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada través de la formulación de preguntas y respuestas.

La entrevista se la realizó a los directivos de la Institución con el objetivo de medir la forma de organización en la institución y sus respuestas ayudaron mucho para continuar con la elaboración del proyecto.

3.3.Método y Procedimiento

La investigación desarrollada es de tipo Exploratorio y Descriptivo. El método descriptivo nos permitió investigar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la Sección Primaria de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” para, a su vez, establecer las causas y efectos de la problemática y, al mismo tiempo, idear alternativas de posible solución ante la situación generada al interior de la institución.

La exploración por su parte nos permitió adquirir el suficiente conocimiento para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. (si la gestión, el liderazgo o los valores.

El método estadístico posibilitó organizar la información alcanzada por medio de las encuestas para conseguir con ello validez y confiabilidad en los resultados obtenidos.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

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

La investigación se desarrolló en la sección primaria de la Unidad educativa “Luisa de Jesús Cordero” regentado por las hermanas Dominicas.

DATOS INFORMATIVOS

Nombre:	Luisa de Jesús Cordero
Provincia:	Azuay
Cantón:	Cuenca
Parroquia:	Sucre

Zona Geográfica	Urbana
Dirección:	Sucre 6-23 y Hno. Miguel
Teléfono	2818-174
Jornada:	Matutina
Régimen:	Sierra
Tipo/ clase:	Femenino
Organización del Año Escolar	Quinquimestres
Financiamiento:	Mixto (estado-iglesia)
Oferta Educativa:	Educación Básica y Bachillerato

4.1.1.1. El manual de organización

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

Este Manual de Organización tiene objetivos específicos que son:

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

La rectora de la Unidad Educativa indica que no tienen un Manual de Organización, sin embargo, todo lo concerniente a lo que se debe considerar para el buen funcionamiento de la institución, consta en el Reglamento Interno; revisado este documento,

efectivamente, allí consta los deberes y responsabilidades de cada uno de los actores de la comunidad educativa: directivos, maestros/as, estudiantes y padres de familia o representantes.

4.1.1.2. El Código de Ética

Un Código de Ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión.

Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas al realizar su trabajo.

El Código de Ética está basado en acuerdos y compromisos que persiguen una eficaz convivencia; en la Unidad Educativa Particular Luisa de Jesús Cordero se ha acatado lo sugerido por el Ministerio de Educación y se ha elaborado el Código de Convivencia, donde, entre otras cosas consta los deberes y atribuciones de la rectora y vicerrectora los mismos que se cumplen a cabalidad en la institución ya que se dirige y elabora el Proyecto Educativo institucional de acuerdo a los nuevos lineamientos dados por el Ministerio, además se realiza un seguimiento de todo los planes anuales. Se realiza la distribución de las funciones a cumplirse durante cada año lectivo por parte de los directivos y el personal docente de la institución.

También se fomenta el diálogo y el espíritu fraterno de comunión y solidaridad entre los diversos estamentos del plantel lo que es muy importante para el buen desarrollo de las actividades aunque a veces sea difícil conseguirlo.

:

En lo que se refiere a la disciplina se hace un seguimiento de la disciplina y asistencia de profesores y estudiantes, no como un fin sino como un medio para alcanzar los postulados: “Prevenir antes que remediar”. “Elogiar, Reconocer y Alentar”.

Se garantiza a los docentes la libertad de enseñanza y son valorados y respetados en su dignidad humana,

En lo referente a las estudiantes se mantiene una igualdad de condiciones y son respetadas en su dignidad personal por parte de todos los estamentos de la comunidad educativa y se cultivan los valores humanos de la autenticidad, la búsqueda de la verdad, la sinceridad, la honestidad, la justicia y el diálogo.

Los padres de familia deben comprometerse a desempeñar cabalmente su rol de padre/representante, realizando un seguimiento continuo en el proceso de aprendizaje de su representada durante la permanencia en el plantel y fuera de éste.

Con el Código de ética la institución pretende mantener un buen ambiente y brindar estabilidad a toda la comunidad educativa.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

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

Su enfoque y metodología de construcción son diversos pero hay componentes obligatorios que no pueden omitirse tal el caso del diagnóstico, la visión, la misión, las estrategias, líneas de acción y la formulación de los proyectos.

La Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero si dispone de este instrumento de planificación con todos sus componentes desarrollados y de los cuales, es importante presentar la siguiente matriz:

OBJETIVOS	LINEAS ESTRATEGICAS	METAS			PROYECTOS
		C	M	L	
Desarrollar una oferta educativa en base a un modelo pedagógico coherente con la visión institucional.	- Interiorización de bases teóricas. - Definición del modelo pedagógico institucional.		X		El modelo pedagógico de la unidad educativa L.J.C.
Difundir y diseñar el PCI de la unidad educativa.	- Diseño participativo del PCI.	X			El currículo institucional de la unidad educativa L.J.C.
Promover la intra e Interdisciplinariedad entre áreas de estudio.	- Propuestas por áreas y años de básica.	X			Articulación de contenidos.
Fortalecer los procesos de E-A en el aula.	- Seguimiento y acompañamiento en el aula.			X	Estrategias metodológicas.
Construir una nueva cultura de evaluación educativa.	- Determinación consensuada del sistema de evaluación institucional.	X			Sistema de evaluación de la unidad educativa L.J.C.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una institución educativa establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

En este sentido el Plan Operativo Anual es una guía que ofrece un marco para desarrollar un proyecto

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas

Para este año lectivo, la institución cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) que fue elaborado por áreas curriculares y por comisiones específicas al inicio del año lectivo, en él se prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas, ya que por ser un programa concreto de acción a corto plazo, favorece la concreción de aspectos importantes, tanto en lo pedagógico como también en lo organizacional y social, facilitando su monitoreo y evaluación y permitiendo también por medio de este instrumento aplicar la gestión, el liderazgo y los valores.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de planificación estratégica de la institución educativa a mediano y largo plazo que contribuye a la toma de decisiones del director, para transformar la realidad de la institución educativa en una comunidad de aprendizaje y así lograr la formación integral de los estudiantes.

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

Por tanto, el PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural y de desarrollo nacional. La visión de futuro del proyecto educativo, debe corresponder a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir.

En la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

La elaboración del Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero nos permite conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.

Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas.

Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones.

Saber con qué fortalezas contamos y que debilidades tenemos; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.

Elaborar los planes estratégicos y metas precisas que a corto, mediano y largo plazo se hagan realidad.

Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

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

En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo.

El Reglamento Interno: responde a propósitos institucionales asegurando la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

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

Entre sus características, están:

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

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

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

MISIÓN

Una misión se refiere al motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. La misión está redactada, así:

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

VISIÓN

La visión se define como el camino al cual se dirige la institución a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas a futuro, basado en principios, ideales y valores compartidos, es el destino al cual pretendemos llegar, implica un desafío.

Está redactada de la siguiente manera:

“Una comunidad de humanización y educación de calidad para la vida, orientada a la formación integral de la persona, la vivencia religiosa con el testimonio de la fe y la práctica de valores; que brinda oportunidades de ser útiles a la sociedad a niñas y

jóvenes triunfadoras, mediante la interacción participativa y dinámica con maestros y maestras innovadores; padres y madres de familia comprometidos con la educación de sus hijas, siendo sensibles a los problemas de los demás”.

La visión que tiene la institución es que sus estudiantes al salir de la misma sean personas íntegras que sepan desenvolverse en el mundo que les rodea y que vivan con la práctica de valores a diario en la sociedad.

4.1.2.2. El Organigrama

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".(Gonzalez Maria, 2008).

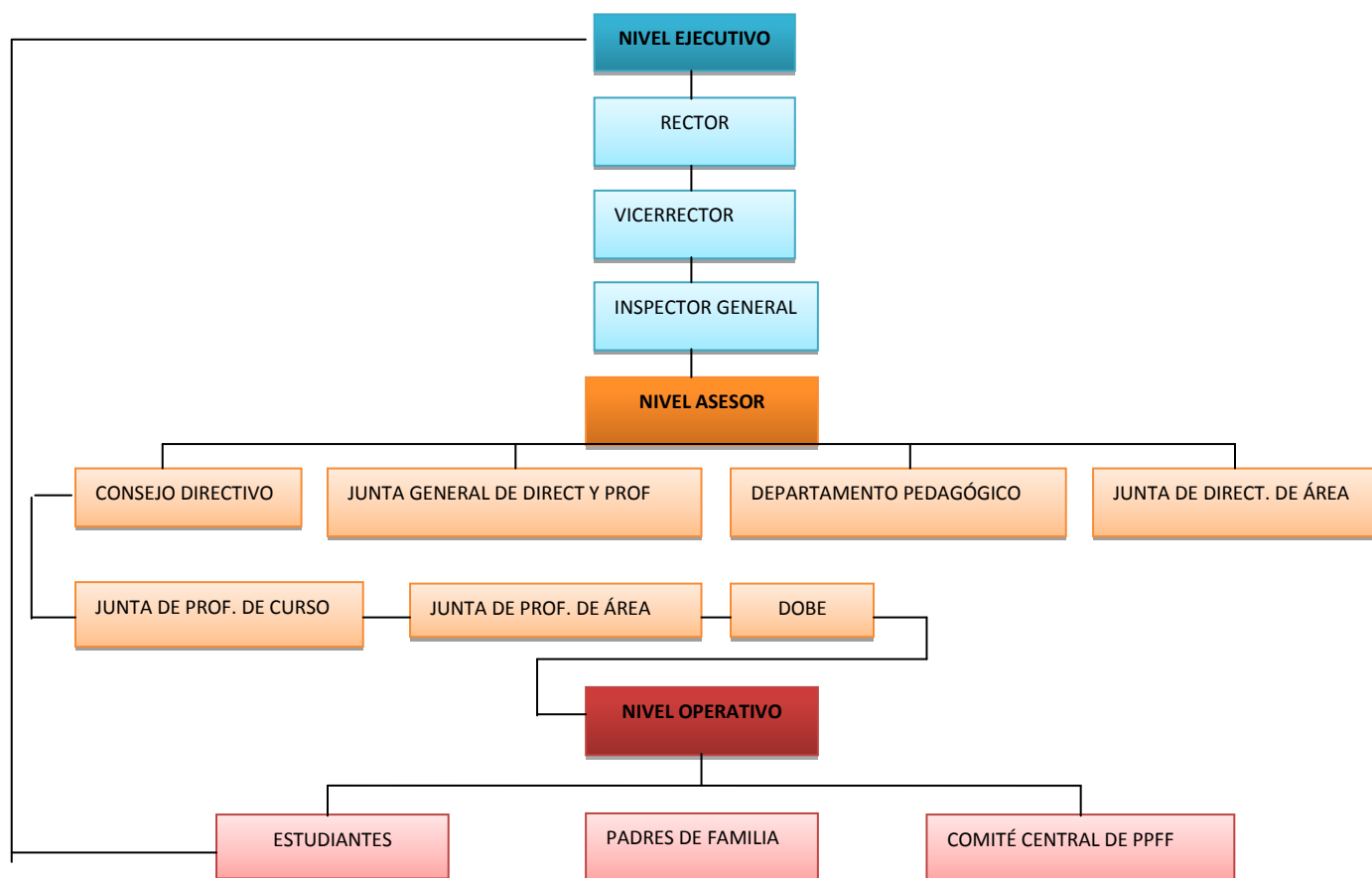
El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- ❖ Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959).
- ❖ Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo
- ❖ Muestra quién depende de quién(Leener, 1959).
- ❖ Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- ❖ Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía (Leener, 1959).
- ❖ Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990).
- ❖ Tiene una doble finalidad: Desempeña un papel informativo y, procura obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación.

Se puede decir que la organización estructural de las instituciones es el resultado de un conjunto de normas y reglas establecidas desde estamentos educativos superiores.

La Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” dispone de un organigrama que es la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas al área administrativa, docente, estudiantes, padres de familia dentro de la institución.

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LUISA DE JESÚS CORDERO



Fuente: Vicerrectorado de la Unidad educativa “Luisa de Jesús cordero

Elaborado: Beatriz Almeida

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

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

Los departamentos con los que cuenta la institución son:

Rectorado: sus funciones son:

- Velar porque la institución mantenga su misión formadora, de acuerdo con los postulados del Proyecto Educativo Institucional.
- Planificar y organizar la pastoral educativa.
- Promover una superación constante en la labor educativa de todos los integrantes de la obra educativa.
- Fomentar la fraternidad entre los miembros de la comunidad educativa.
- Orientar a los profesores/as para que lleven una vida cristiana y den testimonio de su fe.
- Planificar junto con las comisiones respectivas, las jornadas pedagógicas al inicio del año y otras planificaciones sobre capacitación y actualización docente.
- Recibir anualmente, los inventarios actualizados de las diversas dependencias.

Vicerrectorado: tiene a su cargo:

- Colaborar estrechamente con la Rectora, a fin de propiciar el fiel cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y su respectivo proceso.
- Dirigir la marcha académica del plantel en base a una Planificación Estratégica y sus respectivos Planes Operativos Anuales.
- Presidir la junta de directores de área, las juntas de las áreas académicas, las comisiones permanentes y exigir a cada una de ellas el plan anual de actividades; y planificación de unidades; en caso de incumplimiento comunicará al Rectorado para que adopte los correctivos pertinentes.
- Coordinar y evaluar el trabajo de las áreas y las actividades de los Equipos de Gestión académica.

- Fomentar el diálogo y el espíritu fraterno de comunión y solidaridad entre los diversos estamentos del plantel.
- Informar al rectorado sobre el avance y marcha del proceso educativo.
- Coordinar las sesiones del Gobierno Escolar y Consejo Estudiantil.
- Estructurar: mallas curriculares, innovaciones educativas, actualizaciones de pensum, distributivos, y demás tareas con el apoyo de un asesor pedagógico.

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil:

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

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

- Colaborar estrechamente con el Departamento de Educación para la Fe en la consecución del Proyecto de Vida y de una verdadera búsqueda de su Vocación.

Las comisiones, están organizado de la siguiente manera:

Comisiones de la Sección Primaria

1. Comisión Técnico Pedagógica: es un organismo asesor, gestor y de apoyo en la planificación y ejecución de las políticas educativas, pedagógicas y curriculares de la Institución y desempeña sus funciones en estrecha coordinación con las autoridades.
2. Comisión Sociocultural: es la responsable de la organización, selección y supervisión de las actividades artísticas, culturales y/o recreativas durante los diversos espacios sociales y culturales que se den en la institución.
3. Comisión de Deportes coordinará la participación de los equipos en las competencias internas y externas, según los calendarios, reglamentos y comités de organización.
4. Comisión de Disciplina es la encargada de planear, organizar, dirigir, orientar y evaluar la disciplina general de la institución, acorde con el Reglamento Interno
5. Comisión de Liturgia es la encargada de realizar un plan de pastoral litúrgica, preparar la Eucaristía en las diferentes celebraciones religiosas de la institución. fomentar la participación y el compromiso de la Eucaristía.
6. Comisión de Arte y Decoración es la encargada de la decoración de la capilla, salón de actos y carteleros de la institución.

7. Comisión de Prensa y Protocolo tiene como función básica prestar apoyo a los distintos sectores de la institución en lo que se refiere a la difusión de las actividades de cada uno de ellos así como de organizar y elegir a las estudiantes que formarán parte del protocolo de la institución para representarlo en cualquier acto social o cultural dentro y fuera del establecimiento.

4.1.2.3 El clima escolar y la convivencia en valores

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparte.

La convivencia escolar es la relación entre todos los actores institucionales. No se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos.

4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores

En lo que respecta al diseño curricular de la sección primaria de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, está de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación y en base a lo expuesto en el documento de Reforzamiento y Actualización del Currículo 2010; el trabajo se desarrolla por cada año de básica y están definidos los ejes de aprendizaje y los bloques curriculares en los que, durante la planificación hay que tomar en cuenta a temas transversales relacionados con el Buen Vivir en los que sobresalen los valores, especialmente los básicos como: respeto, solidaridad, responsabilidad, honestidad; cada maestro diseña y maneja su Programa Curricular Institucional.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

La organización de los diferentes estamentos e instancias de la escuela, están estructurados de acuerdo a la Ley de Educación vigente; las comisiones se designaron, mediante selección de afinidad, al comienzo del año lectivo, esto es en septiembre/11, cada una de ellas tiene una coordinadora y ejecuta un plan de trabajo que fuera aprobado por la junta general de profesores.

Las maestras y maestros de la sección primaria de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero trabajan con la participación de las niñas en el tema de los valores y éstos están presentes en el desarrollo curricular en el aula y en la institución.

4.1.2.7 Dimensión administrativa, financiera y valores

La administración está a cargo de la rectora, vicerrectora, inspectora y directora quienes han sido designadas por la Comunidad de Hermanas Dominicanas y, a excepción de la vicerrectora y la Inspectora todas son religiosas; las relaciones humanas y el actuar diario de las autoridades están basados en la prudencia, el respeto, la responsabilidad y honestidad.

El manejo financiero se lo realiza por medio de la colecturía de la comunidad religiosa institucional que está supeditada a la colecturía provincial que autoriza gastos y más financiamientos.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Nuestro compromiso es educar a las niñas bajo los valores cristianos y morales, respondiendo a la vocación de seguir a Cristo y educar, con una acción apostólica de unión íntima con el CREADOR, y motivada en el carisma y espiritualidad de nuestro gran MAESTRO Jesucristo.

4.1.3 Análisis FODA

El FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de gestión y liderazgo, proporcionando la información necesaria para la toma de acciones y medidas, lo cual nos permite optimizar el quehacer educativo de nuestra institución, ya que en el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional.

4.1.3.1 Las fortalezas y debilidades

Corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades.- Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados por la institución.

Amenazas.- Son situaciones o hechos negativos y externos a la institución y que pueden llegar a afectar a la misma.

4.1.3.3 MATRIZ FODA

Gestión institucional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Disponibilidad de local propio y espacio físico aceptable - Excelente ubicación geográfica - Perfil profesional idóneo con sus	- Bajo nivel de conocimientos en gestión administrativa - Débil coordinación entre las diferentes instancias administrativas

respectivos títulos - Existencia de un reglamento interno	- Falta de actualización en las nuevas propuestas de gestión educativa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Nueva ley de Educación - Programas de capacitación docente - Apoyo de las autoridades Educativas	- Problemas familiares(desintegración familiar, desempleo etc) que inciden en el desempeño de las estudiantes - Contaminación ambiental por smog y ruido que interrumpen el trabajo en el aula

Liderazgo institucional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Trabajo en equipo para consensuar metodologías de enseñanza aprendizaje - Predisposición de las autoridades para capacitarse en gerencia y liderazgo educativo - Relaciones interpersonales buenas entre maestros y maestras	- Falta de liderazgo por parte de las autoridades - Escasa comunicación entre autoridades y miembros de la institución - Desacuerdos constantes por falta de información oportuna - Poca motivación en el personal docente y administrativo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Oferta Educativa en Posgrados de Gerencia y Liderazgo - Compañeros capacitados en gerencia y liderazgo	- Falta de presupuesto para capacitación - Escaso seguimiento en el proceso de aprendizaje por parte de los padres de familia - Uso indebido del tiempo libre por parte de las estudiantes.

Valores institucionales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Educación religiosa católica que inculca la práctica de valores - Los valores se enseñan con el ejemplo	- Poco compromiso y responsabilidad por parte de los padres de familia en el acompañamiento educativo de sus hijas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Colaboración del párroco en lo espiritual - Trabajo responsable de la pastoral institucional	- Existencia de pandilla juveniles que influyen en las estudiantes - Poco apoyo en la enseñanza de valores en la familia.

4.2. RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

4.2.1. Encuesta a Directivos de la Sección Primaria de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la Ciudad de Cuenca 2012.

TABLA 7.

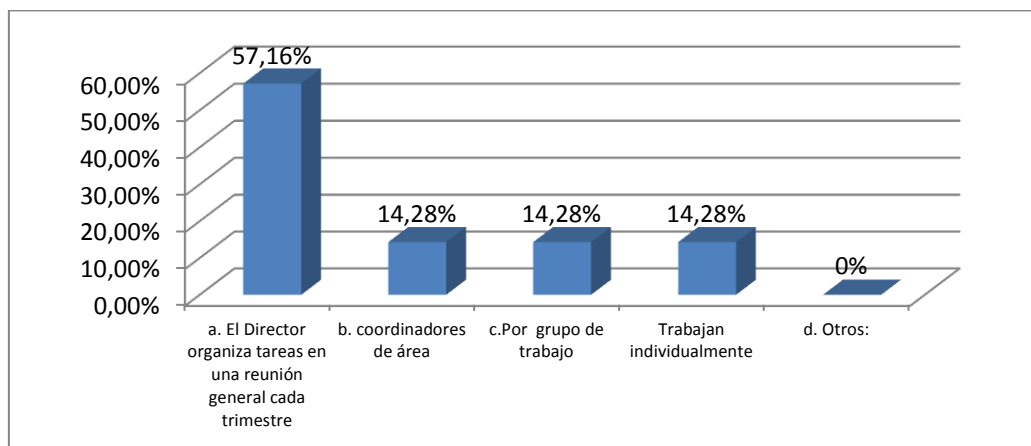
Forma de organización de los equipos de trabajo en la institución.

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
a. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre	4	57.16
b. coordinadores de área	1	14,28
c. Por grupo de trabajo	1	14,28
Trabajan individualmente	1	14.28
d. Otros:	0	0
Total	7	100

Fuente: Base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 7



En esta tabla se puede ver que un 57.16% responde que el director organiza las tareas institucionales en reuniones trimestrales, un 14.28% con los coordinadores de áreas, otro 14.28% por grupos de trabajo y trabajan individualmente un 14,28%.

TABLA 8.

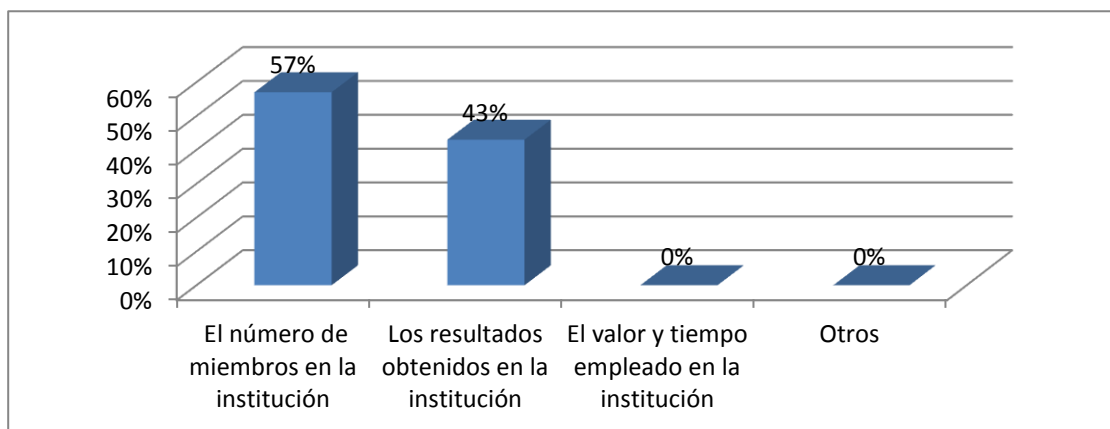
Aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

ASPECTOS	F	%
El número de miembros en la institución	4	57
Los resultados obtenidos en la institución	3	43
El valor y tiempo empleado en la institución	0	0
Otros	0	0
Total	7	100

Fuente: Base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 8



Un 57% de los encuestados señala que el tamaño de la institución está determinado por el número de miembros de la institución quienes conforman la comunidad educativa, como estudiantes y maestros/as, y un 43% señala que el tamaño de la institución se mide por los resultados obtenidos.

De esto se puede expresar que debe existir una conexión en cuanto al manejo de las dos posibilidades ya que el tamaño de la institución lo conforma tanto el número de personas que la conforman y por los resultados obtenidos.

TABLA 9

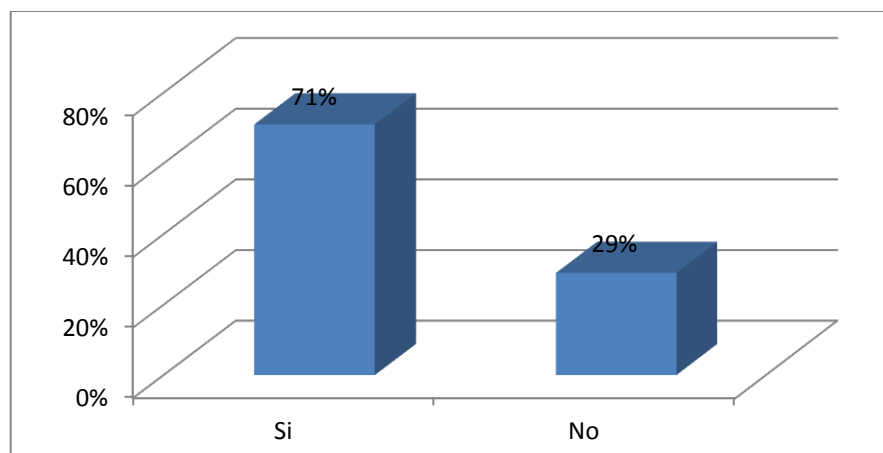
Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimiento.

ASPECTOS	F	%
Si	5	71
No	2	29
Total	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida

Gráfico No. 9



Según estos resultados un 71% tiene conocimientos de que existen manuales, reglas y procedimientos institucionales, pero un 29% contestan que No posiblemente existe desconocimiento por parte de algunos directivos sobre la existencia de estas herramientas o no las han leído.

TABLA 10.

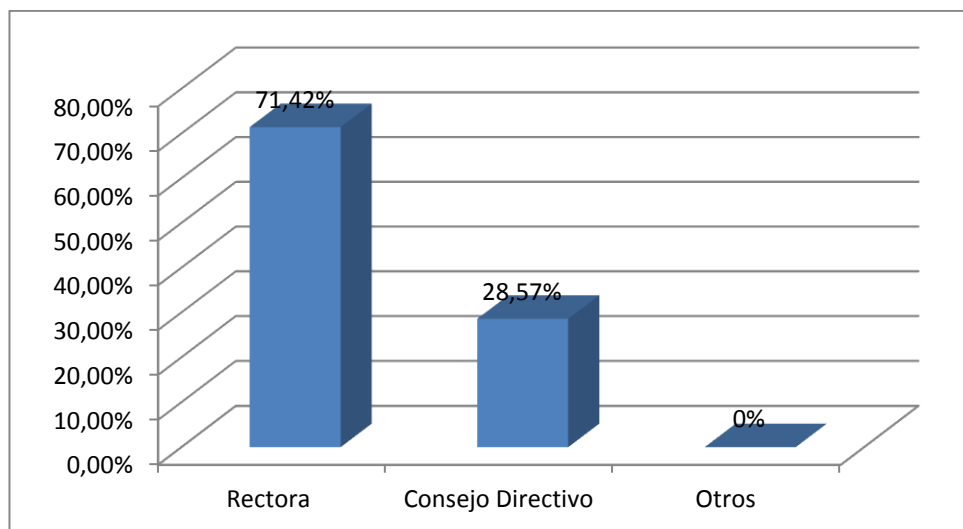
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por

ASPECTOS	F	%
Rectora	5	71,42
Consejo Directivo	2	28,57
Otros	0	
Total	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida

Gráfico No. 10



Según los resultados obtenidos la toma de decisiones está en la máxima autoridad de la institución: la rectora, así lo indican el 71,42% de los encuestados; otros lo ubican en el Consejo Directivo (28,57%).

TABLA 11.

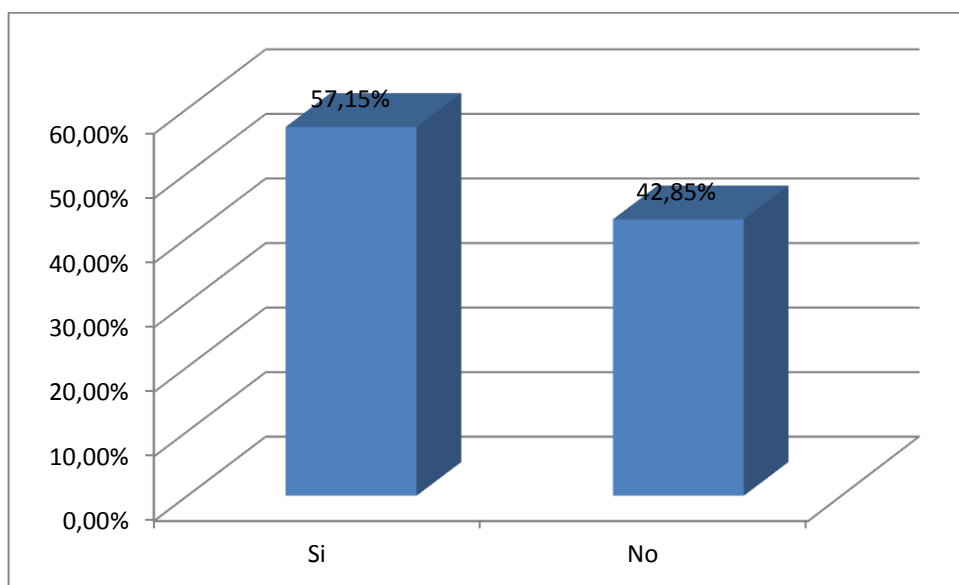
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

ASPECTOS	f	%
Si	4	57,15
No	3	42,85
TOTAL	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 11



El 57,15% de los encuestados señalan que si se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para resolver conflictos, y un 42,85% señalan que no, considero que dependiendo del tipo de conflicto que se presente en la institución la rectora que lidera, puede delegar a un grupo de colaboradores para resolver los mismos.

TABLA 12.

La administración y Liderazgo del Centro educativo promueve

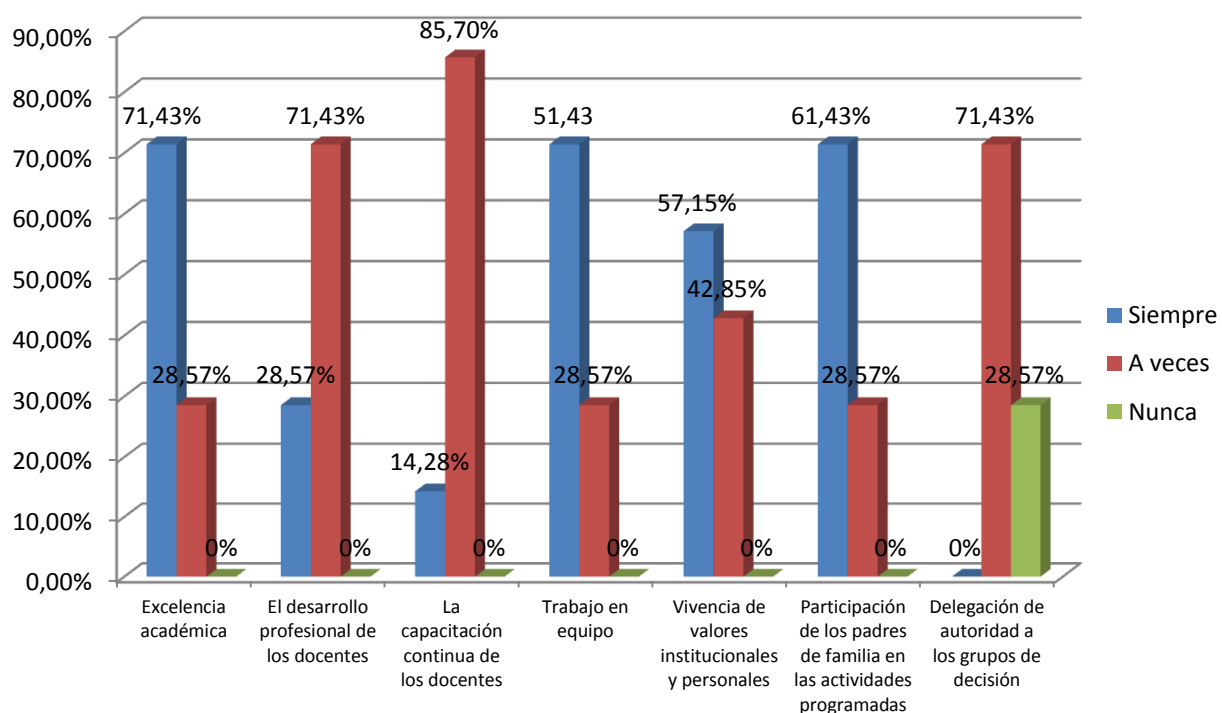
Ord	SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca		Total	%
		f	%	f	%	f	%		
a	Excelencia académica	5	71,43	2	28,57	0	0	7	100
b	El desarrollo profesional de los docentes	2	28,57	5	71,43	0	0	7	100
c	La capacitación continua de los docentes	1	14,28	6	85,72	0	0	7	100
d	Trabajo en equipo	5	51,43	2	48,57	0	0	7	100
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	57,15	3	42,85	0	0	7	100
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	61,43	2	38,57	0	0	7	100

g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	5	71,43	2	28,57	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico N° 12



Los encuestados indicaron que en un 71,43% la administración y liderazgo del Centro educativo promueve la excelencia académica ya que siempre se está insistiendo que es un deber de los docentes el capacitarse para poder proporcionar una educación de calidad, el 28,57% indicó que solo a veces.

Con respecto al desarrollo profesional de los docentes la administración y liderazgo del Centro educativo lo promueve a veces dando un 71,43% ya que no existe un apoyo económico e informativo sobre las diferentes capacitaciones existentes y solo el 28,57 considera que lo promueve siempre.

Los encuestados consideran que la administración y liderazgo del Centro educativo promueve la capacitación continua siempre con un 14,28% pero la mayoría de los encuestados consideran que se promueve a veces con un 85,72% la capacitación continua.

La administración y liderazgo del Centro educativo promueve el trabajo en equipo siempre con un 51,43 y a veces con un 48,57%. Esto se debe a que en las diferentes áreas se trabaja en equipo. Las vivencias de los valores institucionales y personales se promueven siempre dando un 57.15% y a veces con un 42,85%. Los encuestados indican que la participación de los padres de familia en las actividades programada es siempre dando un resultado de 61,43% y a veces un 38,57% ya que por lo general las actividades se realizan los fines de semana y en horarios cómodos para que puedan asistir.

La delegación de autoridad a los grupos de decisión se da a veces dando un resultado del 71,43 y nunca un 28,57%.

TABLA 13

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución

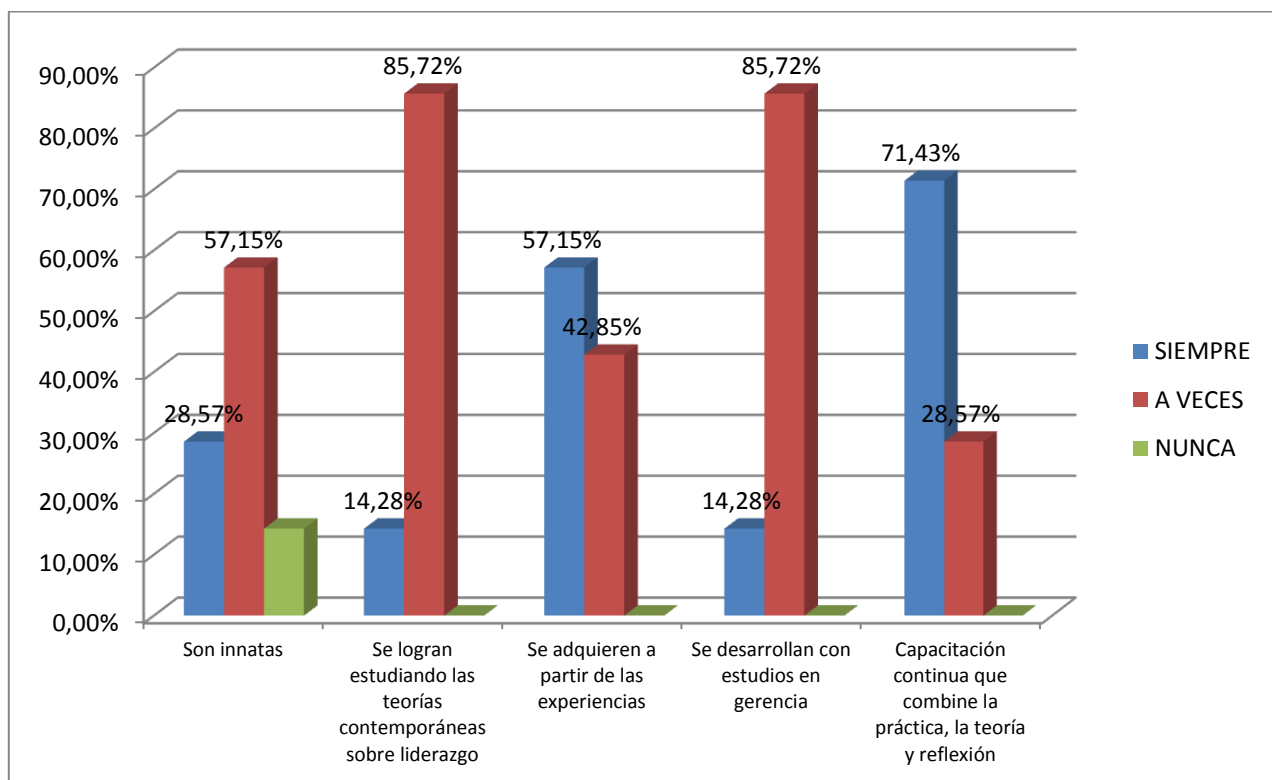
Ord	ASPECTOS	Siempre		A Veces		Nunca		Total	%
		f	%	f	%	f	%		
a	Son innatas	2	28,57	4	57,15	1	14,28	7	100
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	14,28	6	85,72	0	0	7	100
c	Se adquieren a partir de las experiencias	4	57,15	3	42,85	0	0	7	100

d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	14,28	6	85,72	0	0	7	100
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	71,43	2	28,57	0	0	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 13



Entre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución un 71.43% opina que es la capacitación continua que combine las prácticas, la teoría y reflexión el aspecto que se requiere para dirigir una institución ya que es importante los conocimientos pero también la práctica y saber cuándo y en qué momento se deben utilizar estas habilidades; también un 85.72% de los encuestados consideran que se

logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y a veces se desarrollan con estudios en gerencia.

Se señala en cuanto a las habilidades de liderazgo que éstas se adquieren por la experiencia (57,15%) sin embargo no hay claridad si las mismas son innatas o adquiridas que es un asunto de controversia entre quienes manejan el tema; sin embargo, para muchos, el líder puede ser innato pero, su preparación es adquirida; el líder nato junta a su experiencia la preparación académica para fortalecer su perfil y, de esta forma, conseguir los resultados esperados.

TABLA 14.

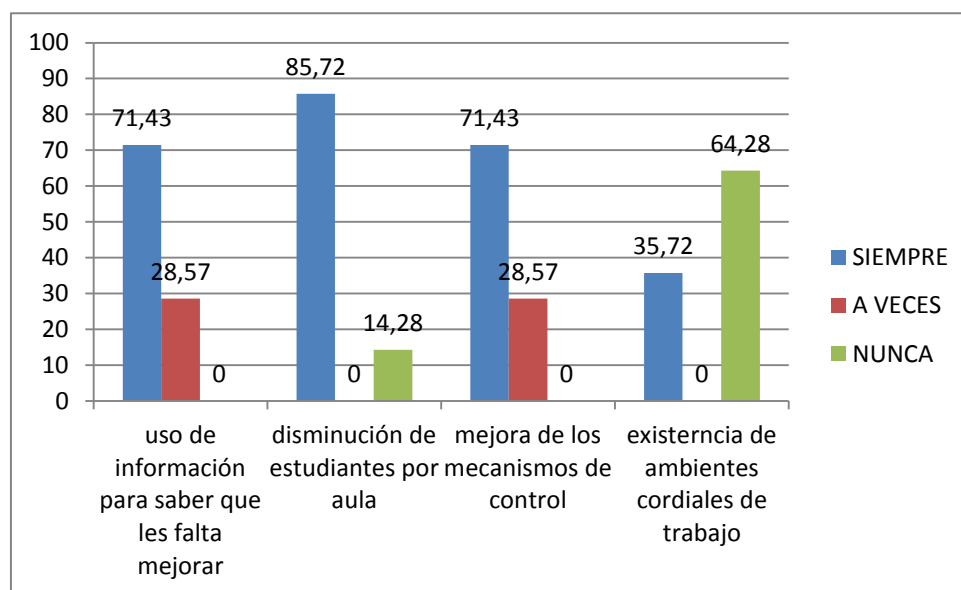
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Ord	SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca		Total	%
		f	%	f	%	f	%		
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	5	71,43	2	28,57	0	0	7	100
b	La disminución de estudiantes por aula	6	85,72	0	0	1	14,28	7	100
c	La mejora de los mecanismos de control	5	71,43	2	28,57	0	0	7	100
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	35,72	0	0	4	64,28	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 14



En esta encuesta tenemos como resultado que la base del progreso institucional radica, en un ambiente cordial de trabajo, responden siempre un 45,72%, y nunca un 64,28% esto se debe a los constantes desacuerdos existentes en la institución, en lo referente a la disminución de estudiantes por aula el (85,72%) opina que siempre es importante el número de estudiantes por aula para un mejor desempeño, un 71,43% opina que se promueve el uso de la información de resultados de desempeño para saber que les falta mejorar.

Tabla 15.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

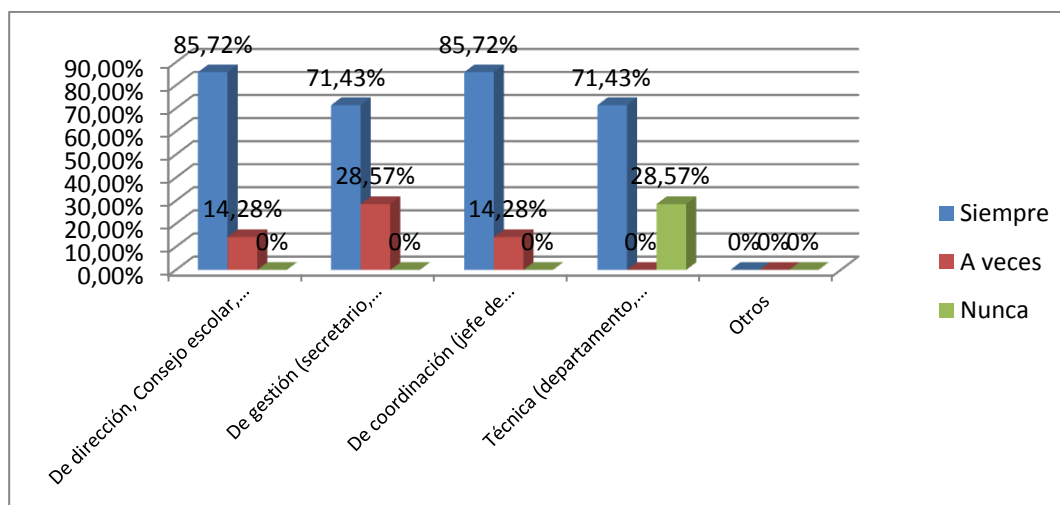
Ord	SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
a	De dirección, Consejo escolar, Consejo Académico	6	85,72	1	14,28	0	0	7	100

b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica).	5	71,43	2	28,57	0	0	7	100
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador).	6	85,72	1	14,28	0	0	7	100
d	Técnica (departamento, equipo, docente)	5	71,43	0	0	2	28,57	7	100
e	Otros	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T

Gráfico No. 15



En la institución se encuentra principalmente dirección, consejo escolar, consejo académico, también jefes de estudio y coordinadores con un 85.72%, seguido de secretario, subdirector, comisiones económicas, equipo y docentes con un 71,43%.

TABLA 16.

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

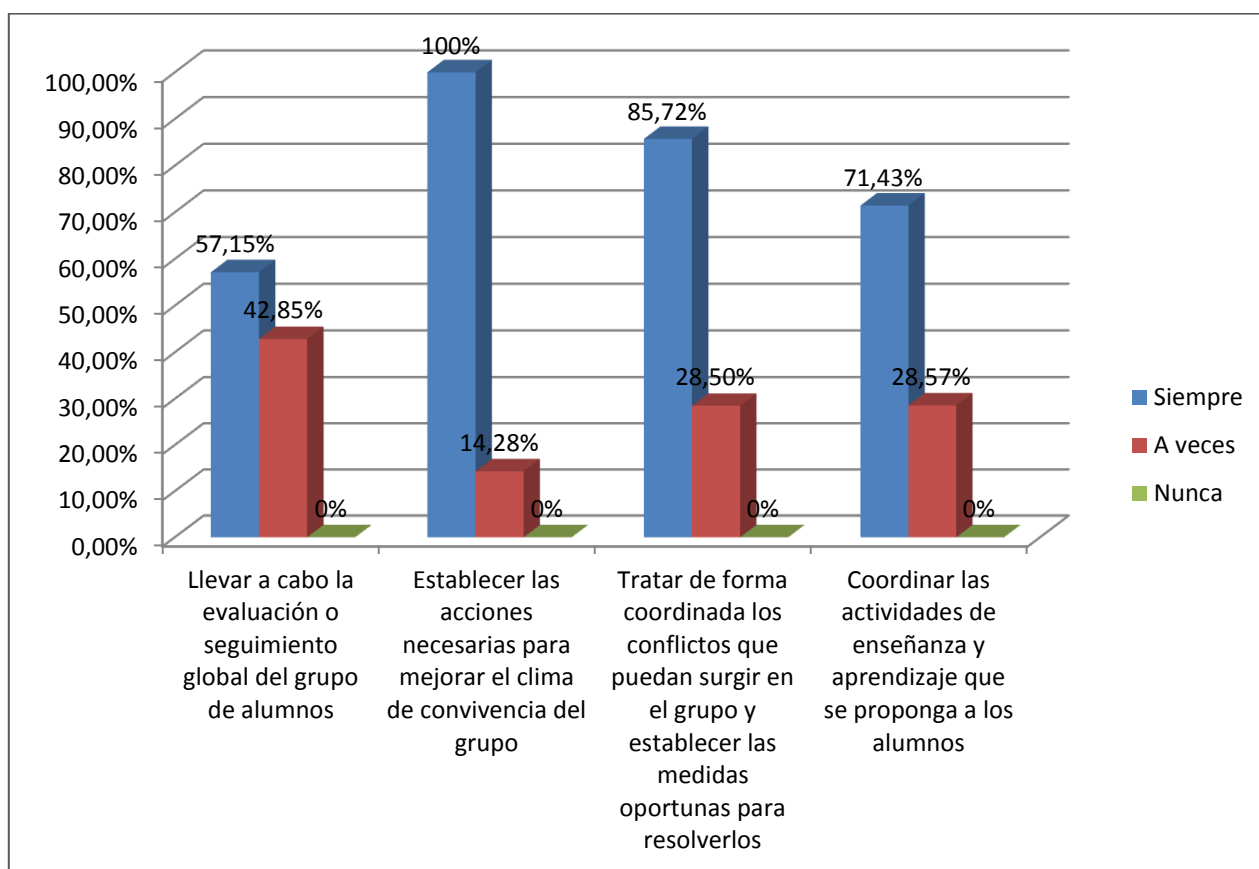
Ord	SE PROMUEVE	Siempre	A Veces	Nunca		
-----	-------------	---------	---------	-------	--	--

		f	%	f	%	f	%	Total	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	57.15	3	42.85	0	0	7	100
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	7	100	0		0	0	7	100
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	85.72	1	14.28	0	0	7	100
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	71.43	2	28.57	0	0	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida

Gráfico No. 16



En la encuesta los directivos señalan que el equipo educativo o junta de profesores de la institución es el encargado de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia dando un 100%, ya que es imprescindible que exista buena comunicación entre los compañeros de trabajo para que la institución salga adelante y el personal se sienta motivado. También un 85,72% de los encuestados manifiesta que se debe tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el equipo y establecer medidas oportunas.

Tabla 17

Los departamentos didácticos y sus acciones

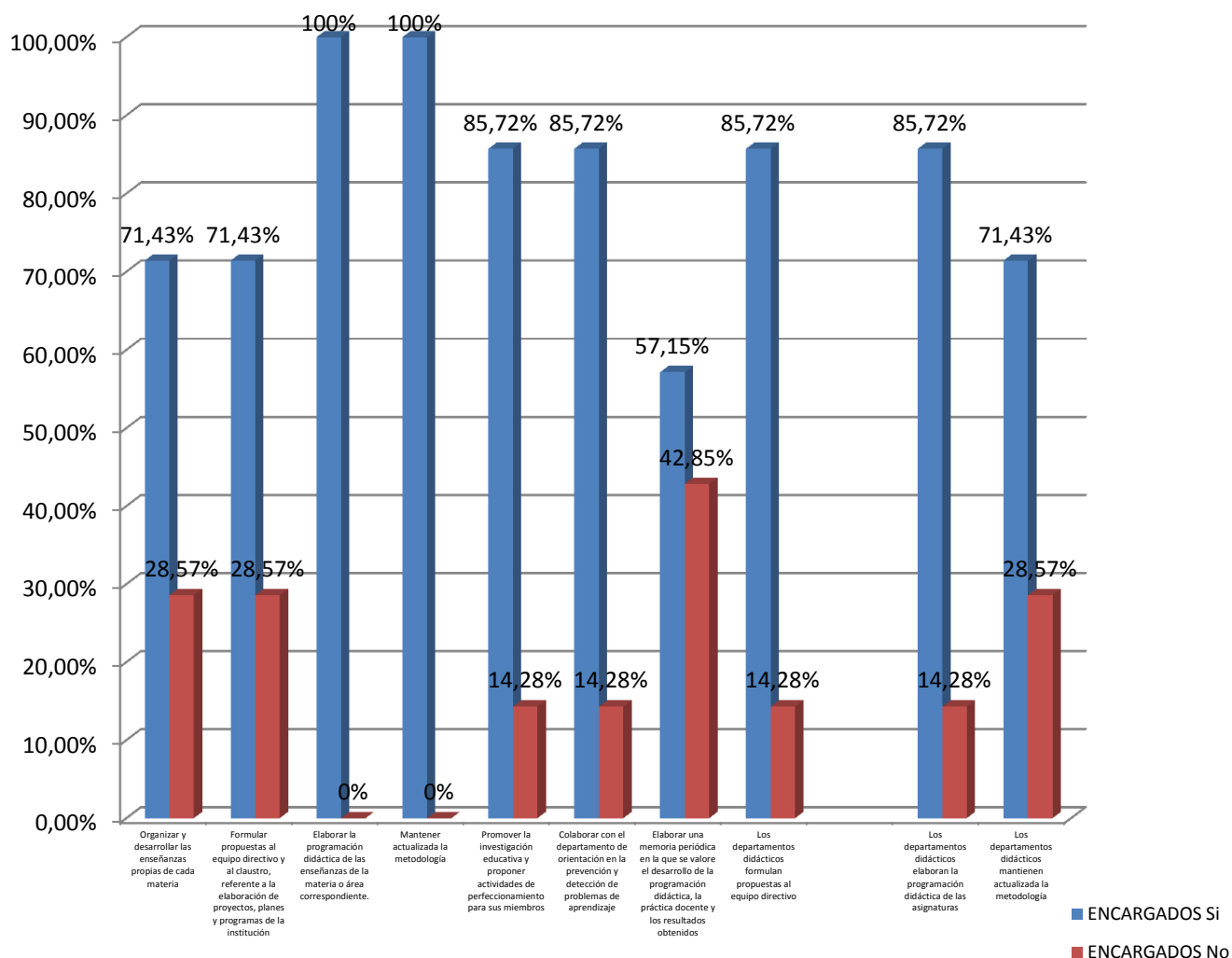
Ord	ENCARGADOS	Si		No		Total	%
		f	%	f	%		
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	71,43	2	28,57	7	100
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución.	5	71,43	2	28,57	7	100
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	7	100	0	0	7	100
d	Mantener actualizada la metodología.	7	100	0	0	7	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	85,72	1	14,28	7	100
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	85,72	1	14,28	7	100
g	Elaborar una memoria	4	57,15	3	42,85	7	100

	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.	6	85,72	1	14,28	7	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	85,72	1	14,28	7	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	71,43	2	28,57	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida

Gráfico No. 17



La encuesta dio como resultado que los departamentos didácticos de la institución son los encargados de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y mantener actualizada la metodología con un 100% ya que en la actualidad se debe emplear diferentes maneras de enseñar y se debe adaptar las metodologías a la realidad de cada institución porque no todo sirve para todos

Tabla 18.

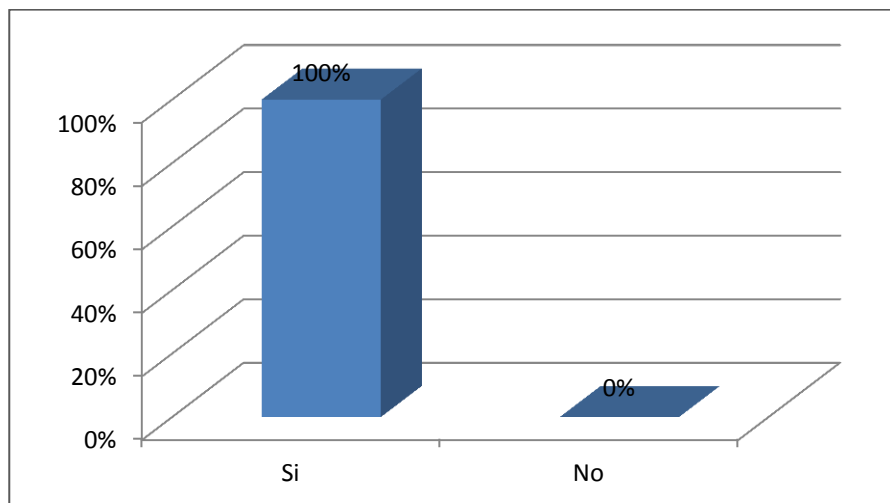
La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

ASPECTOS	f	%
Si	7	100%
No	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 18



Referente a la gestión pedagógica, obtuvo como respuesta que si fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno con un porcentaje del 100%.

TABLA 19.

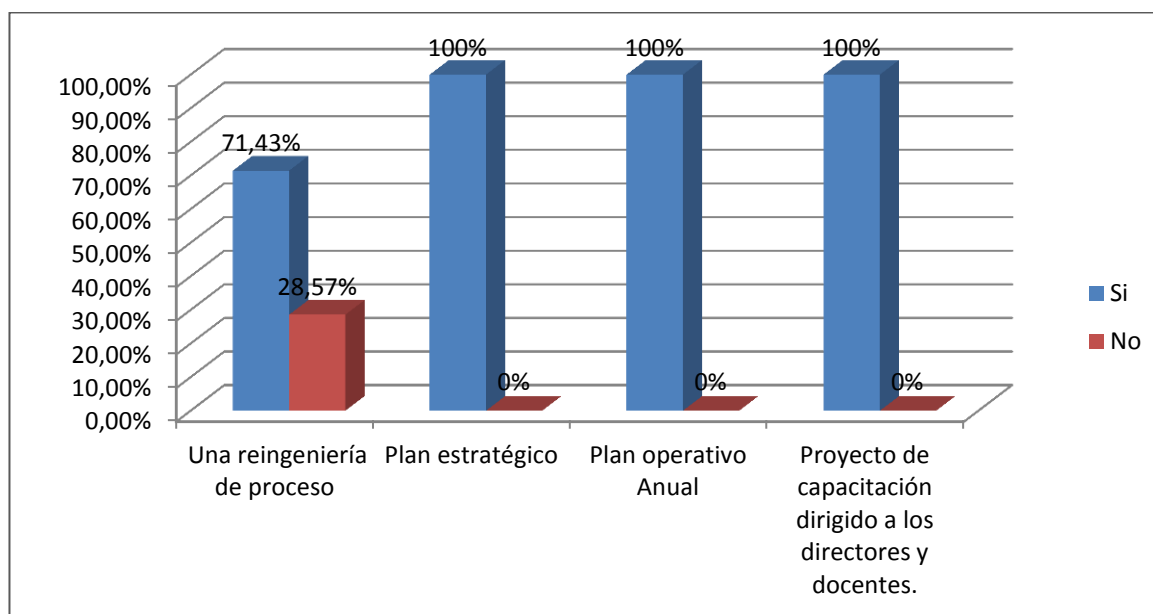
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Ord	REALIZA	Si		No		Total	%
		f	%	f	%		
a	Una reingeniería de proceso	5	71,43	2	28,57	7	100
b	Plan estratégico	7	100	0	0	7	100
c	Plan operativo Anual	7	100	0	0	7	100
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directores y docentes.	7	100	0	0	7	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Directivos

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 19



Como respuestas se obtuvieron que se han realizado Plan estratégico, Plan operativo anual, Proyectos de capacitación en la institución con un porcentaje del 100%

4.2.2. De la encuesta a docentes

TABLA N° 20

Resultados de la encuesta a Docentes de la sección primaria de la unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero de la Ciudad de Cuenca 2012.

Ord	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca		Total	%
		f	%	f	%	f	%		
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	20	11	55	5	25	20	100
2	El liderazgo en la unidad educativa está básicamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	20	100	0	0	0	0	20	100
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	50	10	50	0	0	20	100

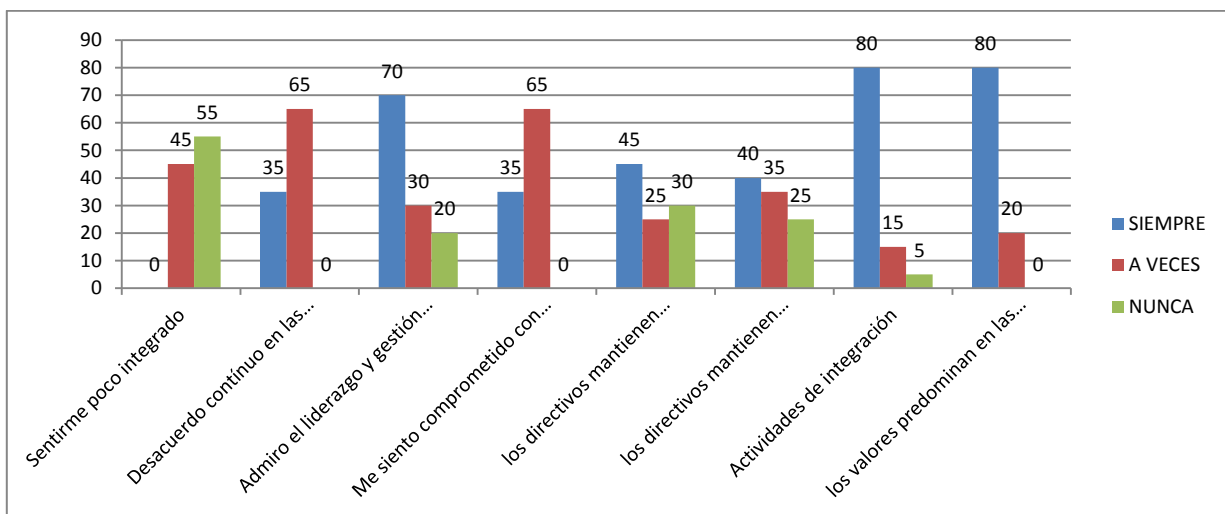
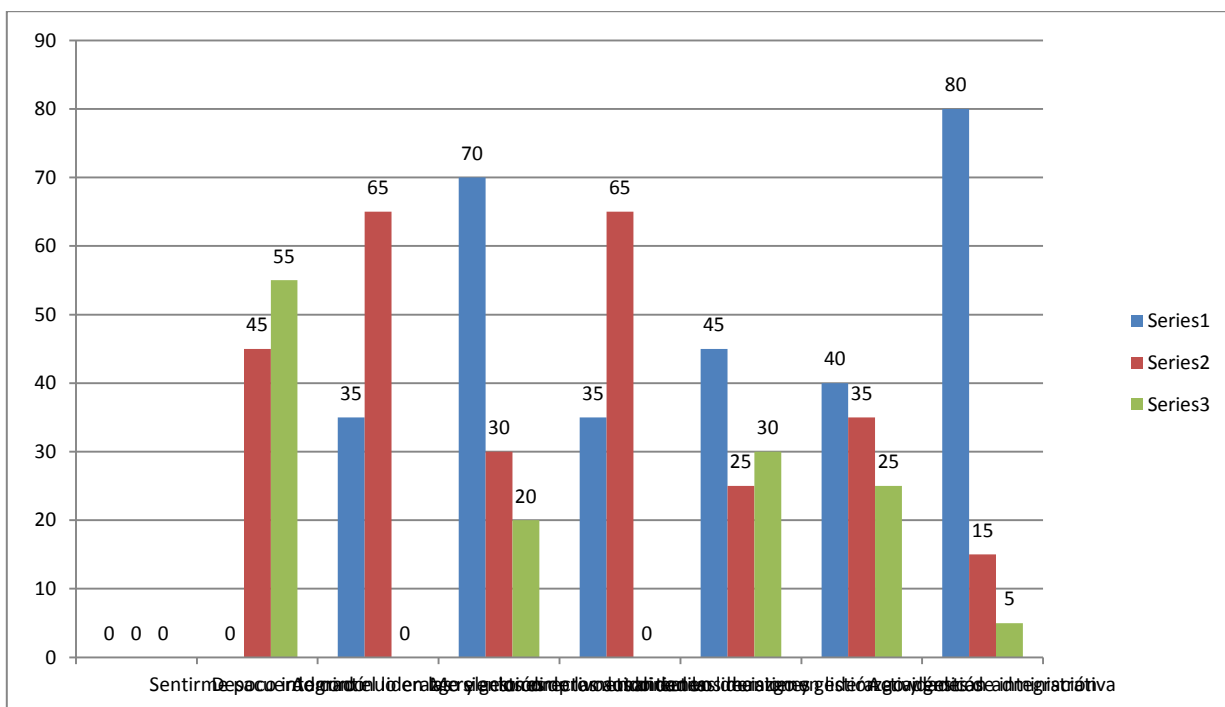
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	30	12	60	2	10	20	100
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	15	75	3	15	2	10	20	100
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambios metodológicos de enseñanza aprendizaje.	19	95	1	5	0	0	20	100
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	80	2	10	2	10	20	100
8	Resistencia en los compañeros o rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	8	40	12	60	20	100
9	Sentirme poco integrado en la unidad educativa y entre compañeros.	0	0	9	45	11	55	20	100
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del	7	35	13	65	0	0	20	100

	plantel.								
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	30	14	70	3	0	20	100
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la rectora.	7	35	13	65	0	0	20	100
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	9	45	5	25	6	30	20	100
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	8	40	7	35	5	25	20	100
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	80	3	15	1	5	20	100
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	80	4	20	0	0	20	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Docentes.

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 20



La opinión de la mayoría de los docentes es que el liderazgo en la unidad educativa está básicamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, dando como resultado un 100%. El 65 % de los docentes manifiestan que a veces existe un desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del plantel y se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la misma.

Que los valores se practican y se desarrollan en la institución por medio de actividades de diverso índole (80%); sin embargo hay los desacuerdos, la falta de compromiso institucional y la resistencia al cambio entre los docentes.

4.2.2. De la encuesta a estudiantes

TABLA N° 21

Resultados de la encuesta a estudiante de la sección primaria de la unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero de la Ciudad de Cuenca 2012.

Ord	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		f	%	F	%	f	%	Total	%
1	La rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	12	60	8	40	0	10	20	100
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de las estudiantes.	6	80	9	15	5	5	20	100
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	45	4	30	0	25	20	100
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase.	16	80	3	15	1	5	20	100
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	17	85	3	15	0	0	20	100
6	Los docentes inician la clase	15	75	3	15	2	10	20	100

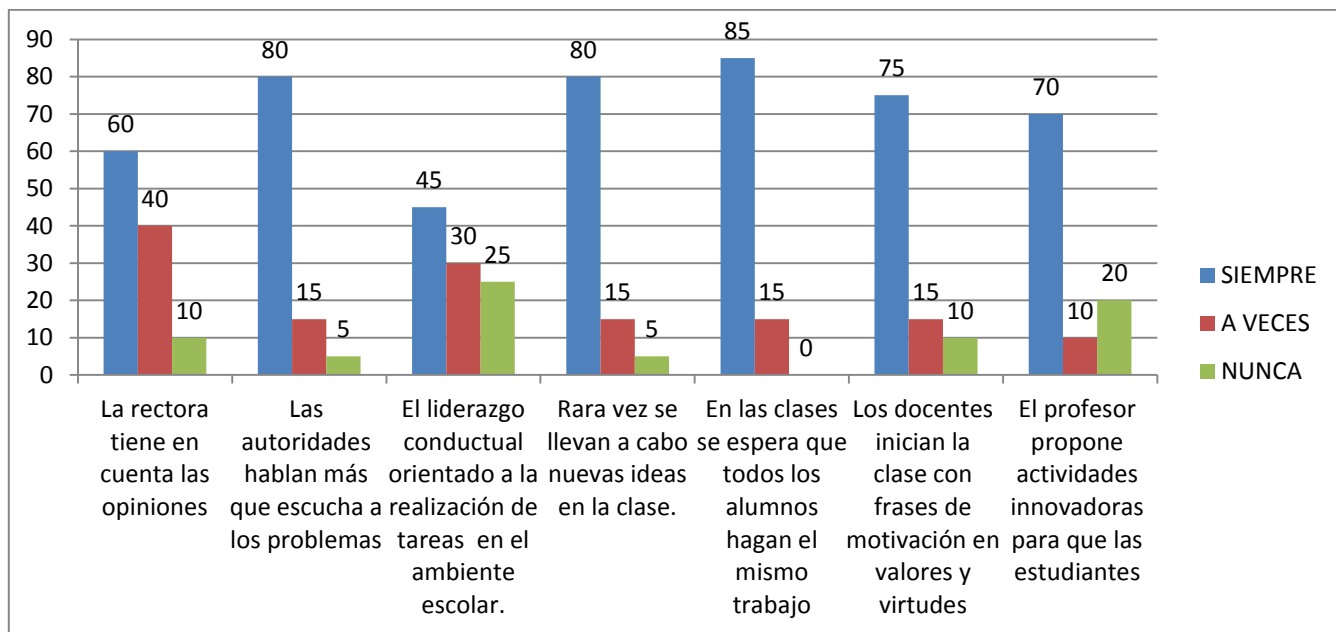
	con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.								
7	El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen.	18	70	2	30	0	0	20	100
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	17	75	1	15	2	10	20	100
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40	3	15	9	45	20	100
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	95	1	5	0	0	20	100
11	Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	17	85	2	10	1	5	20	100
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	15	75	5	25	0	0	20	100
13	Los docentes se sienten	18	75	2	25	0	0	20	100

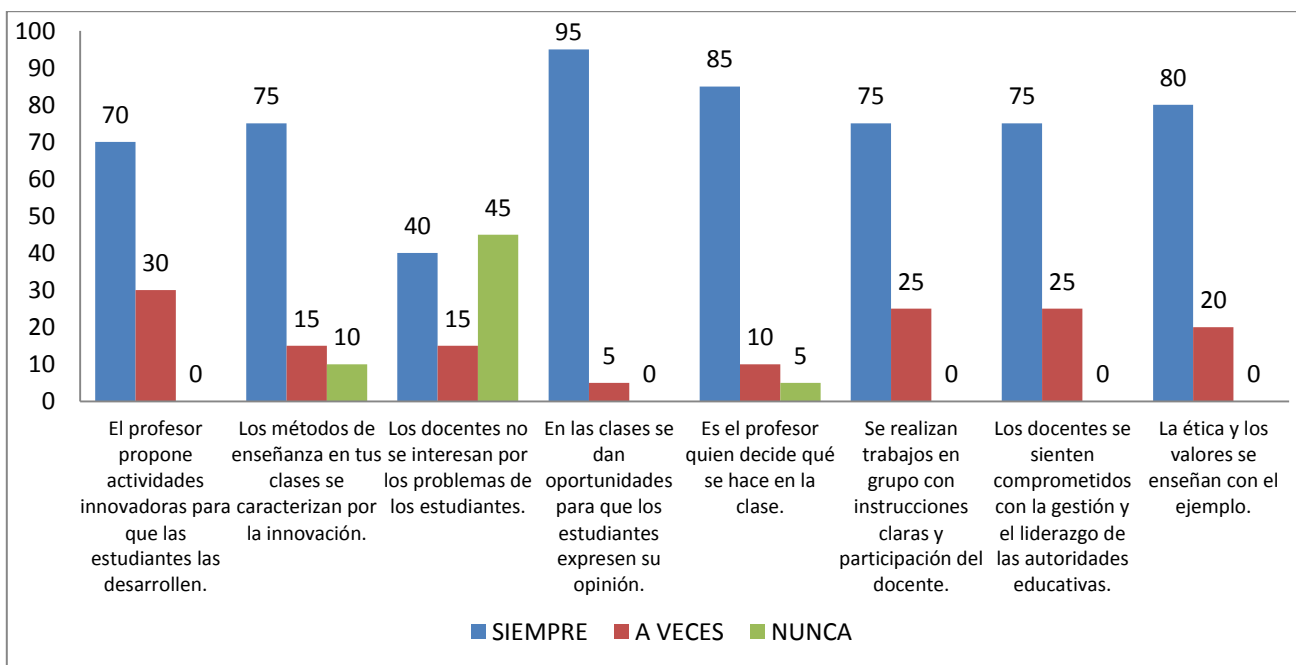
	comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.								
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80	4	20	0	0	20	100

Fuente: base de datos de la encuesta a Estudiantes.

Elaborado: Beatriz Almeida T.

Gráfico No. 21





El 60% de los encuestados señalan que la rectora toma en cuenta sus opiniones lo que concuerda con un liderazgo conductual, también los encuestados señalan que a veces las autoridades más hablan que escuchan a los estudiantes (80%). El 80% señalan que rara vez se llevan nuevas ideas al aula, pero, al mismo tiempo manifiestan que se hacen trabajos en grupo (75%) así como que los docentes proponen actividades innovadoras (70%), que sus métodos se caracterizan por la variedad (85%), que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes (45%) que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión (95%), con respecto a que es el profesor quien decide lo que se hace en clase un (85%) respondió que siempre, en cuanto a que si se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, un (75%) responde que siempre, En lo referente a si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades un (90%) manifiesta que siempre y un (75%) declara que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

4.2.4. De los Padres de Familia

TABLA N° 22

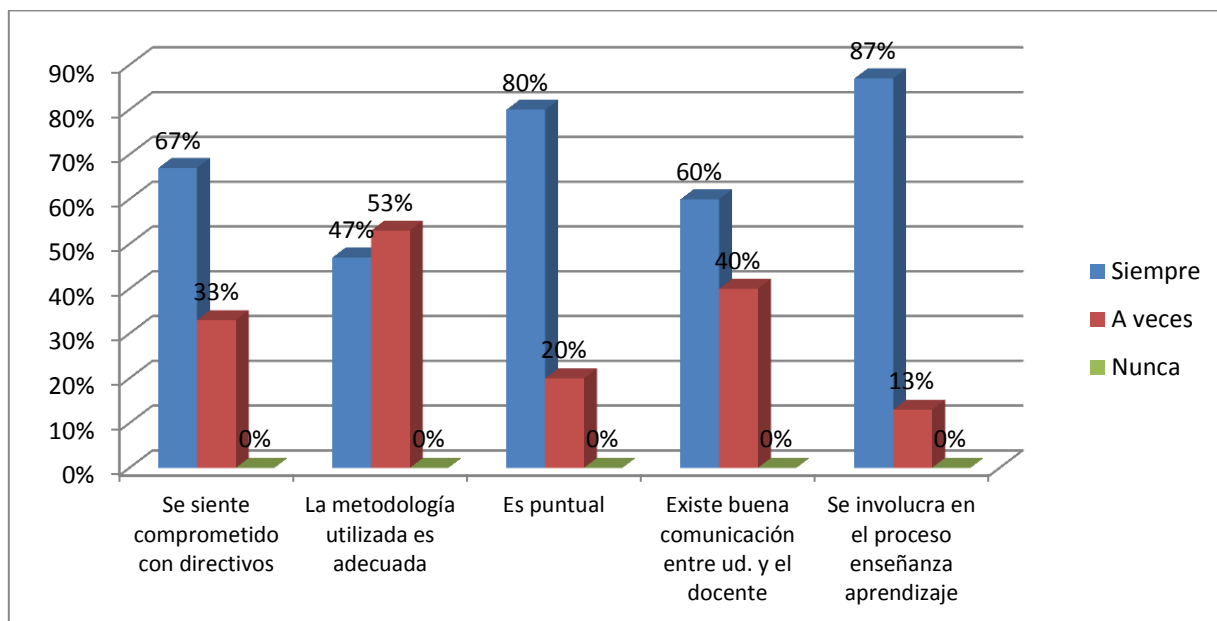
Resultados de la encuesta a padres de familia de la sección primaria de la unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero de la Ciudad de Cuenca 2012.

Ord	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
1	Se siente comprometido con los directivos para organizar las actividades de la institución.	10	67	5	33	0	0
2	La metodología utilizada para el proceso enseñanza aprendizaje es adecuada.	7	47	8	53	0	0
3	Es puntual para asistir a las reuniones y demás actividades a las que llama la institución	12	80	3	20	0	0
4	Existe buena comunicación entre usted y el docente.	9	60	6	40	0	0
5	Se involucra en el proceso de la enseñanza aprendizaje de su representado	13	87	2	13	0	0
6	Considera importante que los directivos y docentes sean líderes en la institución	10	67	5	33	0	0
7	Existe solución a los problemas que se presentan en la institución con las estudiantes.	6	40	9	60	0	0
8	Apoya a la formación de valores de su representada.	11	73	4	27	0	0
9	Considera usted que las relaciones de su representada con las compañeras y el personal de la institución son buenas	9	60	6	40	0	0
10	Apoya a la institución en la práctica de valores diarios en el hogar.	12	80	3	0	0	0

Fuente: base de datos de la encuesta a Padres de familia.

Elaborado: Beatriz Almeida

Gráfico No. 22



Como resultados se obtuvieron que 67% de los padres de familia siempre se sienten comprometidos con los directivos para organizar las actividades diarias, 47% menciona que a veces la metodología utilizada para el proceso de aprendizaje es adecuada. El 80% de los padres indican que siempre es puntual para asistir a las reuniones y demás actividades a las que llama la institución. El 60% de los padres mencionan que siempre existe buena comunicación con el docente. El 87% de los padres manifiesta que siempre se involucran en el proceso de enseñanza-aprendizaje de su representado. El 67% de los encuestados consideran importante que los directivos y docentes sean líderes. El 60% de los padres considera que a veces existe solución a los problemas que se presentan en la institución. 73% de los padres considera que siempre apoya a la formación de valores de su representado. El 80% de los encuestados indican que siempre apoyan a la institución en la práctica de valores diarios en el hogar.

4.2.5 De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

Resultados de la entrevista a directivos de la sección primaria de la unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero de la Ciudad de Cuenca 2012

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

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

Fuente: base de datos de la entrevista a Directivos.

Elaborado: Beatriz Almeida

Según los resultados obtenidos los Directivos entrevistado demuestran tener conocimientos sobre liderazgo, pero a más de tener los conocimientos apropiados es importante que los mismos se vean reflejados en la práctica diaria con los estudiantes y docentes ya que en el diario vivir se evidencia un liderazgo tradicional y autoritario en el que la última palabra la tiene la autoridad de la institución. Para que exista un buen liderazgo la toma de decisiones deben ser compartidas, ya que cada una de las personas que laboran en la institución debe conocer todo lo que sucede en el entorno, para evitar de esta manera malas interpretaciones, confusiones, que provocan una inestabilidad en la organización.

4.2.6. Matriz de problemas de la sección primaria de la unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la Ciudad de Cuenca 2012.

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1 La administración y liderazgo a veces promueven la	Escasos cursos de capacitación por parte del Ministerio de Educación	Escasa promoción de capacitación a los docentes.

capacitación continua a los docentes.		
Problema 2 Desacuerdo continuo en las relaciones con la Directora del plantel.	Falta de comunicación y coordinación en las actividades de la institución.	Malas relaciones interpersonales entre directivos y docentes.
Problema 3 Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	Falta de tiempo y de conocimientos de psicología infantil	Desconfianza de las estudiantes hacia las autoridades.
Problema 4 En las clases se espera que todas las estudiantes, hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	Resistencia por parte de los docentes de romper esquemas tradicionales de enseñanza aprendizaje	Estudiantes desmotivados y con bajo rendimiento
Problema 5 Las autoridades carecen de liderazgo	Falta de conocimientos y estrategias para liderar	Ambiente laboral inadecuado ya que no hay confianza en las autoridades

5. DISCUSIÓN

En todos los ámbitos en los que las personas se desarrollen es indispensable contar con líderes que nos permitan alcanzar las metas propuestas y en especial en el educativo, ya que este es primordial en el progreso de las sociedades.

En las encuestas realizadas a los directivos de la institución en lo referente a la forma de organización nos muestran que es la directora quien organiza las tareas en una reunión general cada quimestre y que en este aspecto se está coordinando adecuadamente.

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución los directivos consideran que es el número de miembros el parámetro a considerar ya que toda institución educativa necesita de las personas para poder funcionar; pero no es solamente esto lo que se debe considerar sino también la infraestructura

El clima de respeto y consenso está liderado por la rectora en la institución ya que es ella la que toma las decisiones, pero para que exista consenso pienso que debería existir acuerdos y diálogos entre todos los miembros de la institución y no que una sola persona tome las decisiones y las imponga

En la institución educativa investigada, existe una inconformidad por parte de los docentes en lo referente a la capacitación ya que las autoridades siempre están exigiendo que el personal docente esté actualizado y se les recuerda constantemente que un maestro debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde; son pocas las ocasiones en las que las autoridades facilitan los recursos humanos y económicos y esto no permite a los maestros poder prepararse adecuadamente y en forma permanente.

La figura del docente es de guía, orientador y necesita tener bastos conocimientos para poder formar seres humanos íntegros, dignos y orgullosos de pertenecer a una

sociedad de hombres y mujeres emprendedores. La gran fuerza de los docentes es la del ejemplo que dan al manifestar su curiosidad y su apertura de espíritu, y mostrarse dispuestos a someter a la prueba de los hechos sus hipótesis e incluso a reconocer sus errores. Su cometido ante todo es el de transmitir la afición al estudio. Por lo que eso los convierte en líderes.

En lo referente a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución los encuestados manifiestan que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y otros manifiestan que se desarrollan con estudios de gerencia. Se puede decir que en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los directivos carecen de una buena actitud y de un comportamiento adecuado que intente implementar métodos adecuados de liderazgo.

Los docentes encuestados manifiestan que el liderazgo en la institución está básicamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

Creemos que cuando se cambia la visión hacia un enfoque más positivo, basado en la confianza y en las soluciones, se desarrollan una mutua colaboración entre el líder y su equipo, además se modifica la percepción, se amplían las alternativas de resolución de problemas y surge por tanto la flexibilidad necesaria para darle una nueva forma al cómo encontrar soluciones efectivas y lograr resultados estratégicos

Otro aspecto de las encuestas que se debe tomar en consideración es el referente a los desacuerdos continuos que existen con la directora y esto se debe a una falta de comunicación y coordinación en lo referente a las actividades que se planifican.

Para alcanzar una comunicación adecuada que nos permita establecer vínculos satisfactorios y efectivos, el camino más próximo es aprender a expresar nuestras ideas con asertividad. La asertividad es una forma de comunicación basada en el respeto a uno mismo y por los demás, implica poder expresar de manera clara, honesta y directa, aquello que deseamos obtener.

La persona que dirija una institución nunca debe olvidar que la comunicación es la base para que cualquier establecimiento funcione adecuadamente y que cuando existe una comunicación asertiva se puede llegar a acuerdos que beneficien el clima organizacional y laboral. Por tal motivo el director de la institución debe ser un gestor que cree condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada de todos los miembros para que se sientan apoyados y la institución siga adelante.

En la institución investigada también existe una inconformidad por parte de las estudiantes en lo referente a que las autoridades hablan más que escuchan sus problemas, como educadores debemos recordar siempre que para los niños y adolescentes el ser escuchados por las autoridades del plantel o por sus padres es de mucha importancia y que si no existe esta comunicación se genere en ellos desconfianza e inseguridad y con ello no estamos aportando en nada a la formación que se desea brindar.

El escuchar es un arte y no siempre es fácil como parece; escuchar es incluso más difícil que hablar pero es una gran aptitud que todas las personas deberíamos desarrollar y mucho más los docentes y autoridades que siempre están en contacto con los niños y jóvenes.

Para escuchar debemos procurar prestar toda la atención a la otra persona, buscar un lugar tranquilo, no interrumpir y dejar que la otra persona concluya lo que está hablando, mirarle a los ojos, mostrarse interesado y sonreír de vez en cuando ya que todo esto demuestra a las personas y en especial a los niños y jóvenes que se les está prestando la atención debida a lo que nos están diciendo

No se debe olvidar que la razón de ser de cualquier institución educativa son los estudiantes y es por ellos y para ellos que nos esforzamos día a día por ser mejores personas y profesionales.

En el análisis de las encuestas también se constató que en las clases se espera que todas las estudiantes realicen el mismo trabajo, en la misma forma y en el mismo tiempo, esto se debe a que los docentes que laboran aquí en su mayor parte son

personas con muchos años de servicio y se resisten al cambio; siguen conservando paradigmas tradicionales en los que se exigía que todos los estudiantes aprendieran por igual, siguen manteniendo la misma metodología y desconocen del desarrollo evolutivo de un niño y de las diferencias individuales.

Las diferencias individuales deben ser muy tomadas en cuenta ya que se refiere a las variaciones en la manera como los estudiantes responden a una misma situación de acuerdo a sus características personales y es desde este punto de vista que los docentes debemos considerar que las diferencias individuales de las estudiantes ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta en el trabajo en el aula ya que cada persona aprende de manera distinta a las demás: utiliza diferentes estrategias, aprende con diferentes velocidades o con mayor o menor eficacia incluso aunque tengan las mismas motivaciones, el mismo nivel de instrucción, la misma edad o estén estudiando el mismo tema.

Por esta razón es necesario tener presente que en un salón de clases se trabaja día a día con estudiantes con diferencias en su personalidad, sus conocimientos previos, en su carácter, sexo, y emociones; y por lo tanto debemos adecuar metodologías y formas de enseñanza aprendizaje.

De todo este análisis se puede manifestar que es importante mantener un liderazgo en la institución tanto en las autoridades como en los docente ya que en la actualidad el rol del directivo líder está evolucionando; y se tiene que procurar avanzar cada día más alcanzar un estilo democrático e integral como el que postulan los pedagogos postmodernos; a su vez, el nuevo enfoque de gestión que propone el "aprender-enseñar-aprender" implica un ejercicio permanente en el que, imprescindiblemente tiene que incluir a los actores del proceso, independientemente de los roles directivo-maestro-alumno.

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde.

Cabe recordar que las naciones se hicieron precisamente porque hubo personas dispuestas a enseñar y transmitir lo que sabían – bueno o malo -, pero casi siempre con la intención de mejorar la calidad de vida de su entorno.

La gran fuerza de los docentes es la del ejemplo que dan al manifestar su curiosidad y su apertura de espíritu y mostrarse dispuestos a someter a la prueba de los hechos sus hipótesis, e incluso a reconocer sus errores. Su cometido ante todo es el de transmitir la afición al estudio. Por lo que eso los convierte en líderes.

Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se debe preguntar siempre a favor de quién o de qué estamos educando.

Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

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

En este sentido, el liderazgo en los directivos y docentes de la institución no debe ser autoritario ni crear desacuerdos constantes sino que debe propender a conseguir un verdadero compromiso entre todos los miembros de la institución que es lo que todo directivo debe promover a cada momento; ya que saben que las razones del cambio deben ser acordadas y concordar con los objetivos, visión y misión de la institución, consecuentemente tienen un perfil de visionarios, colaboradores, facilitadores,

resuelven problemas y logran consenso; no existe mejor trabajo que el que se lo realiza con buena voluntad y con gusto,

Un líder demuestra sus condiciones de líder cuando está consciente de las posibilidades futuras de sus maestros/as, alumnos y padres de familia, en consecuencia, manifiesta y demuestra su sentido de orientación y visión para el futuro.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

De la investigación realizada se concluye lo siguiente:

La Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero funciona en base a un liderazgo de tipo tradicional ya que es la autoridad la que siempre decide en última instancia y no se consulta al personal docente para tomar decisiones, simplemente éstas son transmitidas como órdenes

Existe una inconformidad por parte de los docentes en lo referente a las capacitaciones, ya que éstas son exigidas por las autoridades

Existe una falta de comunicación y coordinación en las actividades que se planifican ya que existe una resistencia al cambio por parte de algunos maestros.

Las autoridades no escuchan a las estudiantes lo que genera cierto grado de inconformidad.

Es necesario una capacitación en liderazgo para poder tener un perfil profesional acorde al rol de directivo que va a desempeñar así como también se requiere profesionalizar al personal docente en lo pedagógico, psicológico y en liderazgo.

Los valores que la institución tiene son la base fundamental de la enseñanza.

Se necesita reforzar conocimientos en gestión educativa

Se requiere, la elaboración y ejecución de una propuesta cuyo objetivo principal será la conformación de un equipo de profesionales dentro de la institución con habilidades gerenciales para el mejoramiento del liderazgo de directivos y docentes, para procurar una mejor convivencia y mejorar el desempeño administrativo de la institución.

6.2. Recomendaciones

Desarrollar acciones orientadas a adquirir habilidades de gestión y liderazgo tanto a las autoridades como a los docentes.

Dialogar con los directivos de la institución para vivenciar los valores y que mantengan una posición de compañerismo, amistad y confianza.

Consolidar conocimientos teóricos para la práctica gerencial educativa determinando lineamientos para capacitaciones mediante la conformación de un equipo interno.

Aumentar la comunicación con el personal docente, los directivos, padres de familia y estudiantes para canalizar la adecuada información de las diferentes actividades de la Unidad Educativa.

Trabajar en las aulas respetando las diferencias individuales de los estudiantes

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

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la Propuesta

“Desarrollo de habilidades de liderazgo en directivos y docentes en la Sección Primaria de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”.

7.2. Justificación

La propuesta de creación de un equipo asesor interno de profesionales está basada en la necesidad de capacitar y orientar en liderazgo a las autoridades y docentes de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”, además que sería beneficioso el contar con un equipo permanente dentro de la institución que asesore en la gestión y liderazgo que es una de los problemas detectados.

Este equipo estará conformado por profesionales que trabajan dentro de la institución pero que tienen su capacitación en gerencia y liderazgo educacional

En la institución no se ha presentado una propuesta en el área administrativa y docente por lo que esto se hace necesario, para llevar a cabo una buena administración y un desempeño pedagógico acorde a las necesidades de la sociedad actual para que tanto las autoridades como los docentes puedan cumplir a cabalidad con su rol.

Para la puesta en marcha de esta propuesta se cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios, además se ha visto la necesidad de dar un cambio a la gestión administrativa y docente de la institución lo que permitirá realizar acciones acertadas y comprometidas que integren a toda la comunidad educativa.

La información recopilada de las encuestas aplicadas, nos muestra que hay una gran apertura para emprender carreras o capacitaciones de gerencia y liderazgo educativo porque se ve la necesidad de instruirse para que la institución se proyecte hacia un futuro mejor ya que el liderazgo está en una profunda crisis, en organizaciones convencionales, pero especialmente en organizaciones "educativas"

7.3. Objetivos de la Propuesta

OBJETIVO GENERAL

Formar líderes que sean capaces de llevar a cabo la gestión administrativa y curricular que permita dirigir y promover la creación de una visión compartida de la escuela.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Ejercitar habilidades de gestión que posibiliten el mejoramiento del liderazgo en la institución.

Desarrollar habilidades de liderazgo que permitan a los directivos desempeñar funciones de orientación educativa, asesoramiento y supervisión, así como también apoyo individual, estímulo intelectual y modelos de buen ejercicio profesional.

Mantener una comunicación asertiva entre todos los miembros de la institución

7.4. Actividades

Entre las actividades que se desarrollarán para viabilizar esta propuesta están las siguientes:

La creación de un equipo asesor cuyos miembros tendrán a su cargo las siguientes funciones:

- Realizar una planificación de actividades
- Asesorar a los directivos para definir objetivos claros
- Analizar las actividades que se realizan con los directivos de la institución e identificar lo que se puede mejorar.
- Generar confianza y una norma de trabajo en equipo

- Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna
- Asignar a los integrantes las tareas adecuadas
- Darles a los docentes una mayor autonomía para el ejercicio de su trabajo.
- Asegurar a la institución la disponibilidad de tiempo para el asesoramiento
- Guardar una postura tranquila, serena y cómoda
- Inspirar la creatividad y lograr la colaboración de los directivos y docentes
- Capacitar constantemente en liderazgo y toma de decisiones a los directivos
- Evaluar procesos y resultados permanentemente
- Desarrollo de las capacitaciones en: Toma de decisiones, Gerencia educativa, Comunicación Asertiva mediante talleres.
- Asesorías a directivos sobre liderazgo
- Actividades de seguimiento como observación

Para capacitar a los directivos y docentes, a más del equipo asesor se solicitará la colaboración de profesionales externos lo que permitirá analizar diferentes puntos de vista y tener una visión más amplia.

También se quiere lograr establecer mediante la consulta un orgánico de roles y funciones que comprometa la participación y compromiso de todos los actores de la comunidad educativa.

7.4. Localización y Cobertura Espacial

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

La aplicación de la propuesta se desarrollará, en su fase inicial durante el primer trimestre del año lectivo 2012 – 2013 y tendrá su seguimiento a lo largo del mismo.

7.5. Población Objetivo

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

7.6. Sostenibilidad de la Propuesta

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

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

- a) El apoyo de la comunidad educativa, rectora, directora y personal docente que laboran en la institución.
- b) El interés que tienen la comunidad educativa en mejorar el sistema administrativo de la institución
- c) Apoyo de un equipo de profesionales en Gerencia y Liderazgo.
- d) Apoyo por parte de los padres de familia
- e) Interés y motivación de los docentes

Esta propuesta pretende ser un apoyo en la práctica y realización de actividades para todos quienes tienen la difícil tarea de administrar la institución educativa ya que existe voluntad por parte de los directivos y docentes pero es imprescindible una orientación, una adecuada información y una actualización permanente que permita desarrollar habilidades de liderazgo que hoy en día son tan necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos y para poder trabajar en armonía y procurar un buen vivir.

En consecuencia, su impacto en la comunidad educativa será trascendental puesto que incidirá en el desarrollo personal y profesional de los directivos y maestros/as e igualmente, incidirá en el desarrollo humano y académico de los estudiantes que son parte fundamental de la acción educativa.

7.7. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto necesario para el desarrollo de esta propuesta, el mismo que será recaudado a través de autogestión y con el apoyo de la comunidad de madres dominicanas.

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Copias de documentos varios para el desarrollo de las capacitaciones	100	0,05	5,00
Material de oficina para asesorías	20	3,00	60,00
Refrigerios para los participantes	60	1,00	60,00
Remuneración a profesionales externos	2	50.00	100.00
Imprevistos			75.00
TOTAL			300.00

7.8.Cronograma:

La propuesta se desarrollará de acuerdo al siguiente cronograma:

[illegible]

4	Asesorías a directivos		X	X	X	X	X	X	X	X
5	Actividades de Seguimiento.			X		X		X		
6	Evaluación de procesos y resultados.				X					X

1. BIBLIOGRAFÍA

- (2008). Gonzalez Maria. En *Administración y Organización de Instituciones*.
Aguirre. (1995).
Alvarado Oyarce. (1996). *Oportunidades y desafíos*. Perú: Vallejianas.
Álvarez, C. (1999). *La Escuela en la vida*. La Habana - Cuba: Pueblo y Educación.
Amazorrain. (2000). *Gestión, Equipos y Liderazgo*.
Arana Aenas, M. E. (1998). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Lima Perú: San Marcos.
Arias, F. (enero - marzo 2000). ¿Hay dos modelos (teórico-descriptivo y técnico descriptivo) del proceso administrativo? *Contaduría y Administración*, No. 196.
Arieu, P. (2005). *Liderazgo, Educación e iglesia*. Bogotá: Pacífico.
Baronne. (s.f.). Finanzas.
Batista, N. (1997 México). La integralidad en la formación del egresado: un imperativo universitario. *Contactos*, No. 22.
Beare, H. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid: La Muralla.
Bernard, B. (2010). *El liderazgo*. Lima: Ser, Sn. Marcos.
Carreras, L. y. (1997). *¿Cómo educar en valores?* Madrid: Colección Educación.
Chiavenato, A. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: ED. McGraw Hill.
Cortina, A. (1998). *El mundo de los valores. Ética mínima y educación*. Santa Fé de Bogotá: El Búho.
D'angelo, O. (1996). *Provida. Autorealización de la personalidad*. La Habana: Academia.
Dominguez Fernández, G. y. (s.f.). *Manual de organización de instituciones educativas*. España: Española.
Fabelo, J. (1989). *Práctica, conocimiento y valoración*. La Habana: Ciencias Sociales.
Franco, O. I. (2007).
Gomez, M. G. (2000). Una exploración inicial sobre la naturaleza de la administración y de la teoría administrativa. *Contaduría y Administración*, No. 196 enero - marzo 2000.
Gonzalez. (2008). *Administración y Organización de Instituciones*.
Granados. (1999). *Liderazgo*.
Gresso, C. W. (1993). *Liderazgo cultural*. Massachussets, E.U.: Allyn y Bacon.
Guervilla A, E. (1994). Valores y contravalores. *Vela Mayor*, 32.
House, R. (s.f.).
Jhon, K. (s.f.).

Jimenez, C. W. (1999). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México: Limusa.

Kotter. (1999). *Gerencia y Cambio organizacional*.

Lauwers. (2008). *Autoridades Innovadoras*.

Leener. (1959).

Lucini, F. (1994). Educación en valores y reforma educativa. *Vela Mayor*, Año 1, No. 2, Anaya Educación España.

Melinkoff. (1990).

Miguel, C. (1999).

Namo, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México.

O.C.D.E. (1991). *Escuela y calidad de la enseñanza: informe internacional*. Barcelona - España: Paidós.

OEI. (Septiembre - Diciembre 1997). Micropolítica en la Escuela. *Revista Iberoamericana de Educación* , No. 15.

Pascual Pacheco R, c. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.

Perlman. (1985).

Plasencia, U. (1994). Los valores como condición para la significación en el aprendizaje. *Didad*, No. 13.

Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Argentina: Aique.

Pozo, J. (1998). *Aprendizaje de contenido y desarrollo de capacidades en la educación secundaria*. Barcelona - España: Horsori.

Pulpeiro. (1997). *Ser directivo ¿privilegio o pesada carga?* Argentina: El Ateneo.

Ramirez, B. (1999). *El rol del administrador en el contexto actual*. México: UAM Azcapotzalco.

Rubenstein, J. (1967). *Principios de psicología general, Instituto del Libro*. La Habana: Revolucionaria.

Ruiz, J. (1996). *Teoría del currículum: diseño y desarrollo curricular*. Madrid: Universitas.

Sander Benno, M. (1995). *La Gestión Educativa*. Troquel.

Steiner, C. (1998). *Educación emocional*. Buenos Aires-Argentina: Javier Vergara.

Swieringa. (1992). *La organización que aprende*. EUA: Addison-Wesley.

Tedesco. (1999). Los pilares de la educación del futuro. Buenos Aires.

Vásquez. (1999). Reflexiones sobre el valor. *Suplemento cultural de últimas noticias*, pág. 3.

9. APÉNDICES

APÉNDICE 1

PLAN OPERATIVO

APÉNDICE 2

ENCUESTAS

APENDICE 3

EVIDENCIAS