



**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 Eloy Alfaro de la ciudad de Machala.  
Durante el periodo 2011-2012”**

Tesis de Grado

Autor:

Redrován Castillo, Fausto Fabián

Director:

Arévalo Torres, José Luis, Dr.

**CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, septiembre 2012

Dr.

José Luis Arévalo

**DIRECTOR DE TESIS DE GRADO**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación, denominado Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro de la ciudad de Machala, durante el periodo 2011-2012, realizado por el profesional en formación, Redrován Castillo Fausto Fabián, 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.

.....  
Dr. José Luis Arévalo Torres

**DIRECTOR DE TESIS DE GRADO**

## **AUTORÍA:**

Yo, Fausto Fabián Redrován Castillo, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f.....

**Fausto Fabián Redrován Castillo**

**C.I.: 070273922-8**

# **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Fausto Fabián Redrován Castillo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, septiembre 2012

-----  
FAUSTO FABIÁN REDROVÁN CASTILLO  
Cédula de Identidad: 070273922-8

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi director de tesis, Dr. José Luis Arévalo por su apoyo y aporte fundamental al presente trabajo de investigación, y de igual manera a todos los docentes y coordinadores de este postgrado.

A todos quienes de una u otra manera colaboraron para el éxito de este proyecto de investigación.

---

**FAUSTO FABIÁN REDROVÁN CASTILLO**

## DEDICATORIA

A Dios, por mi vida.

A mis padres, por mis principios.

A mi hija, por ser mi inspiración.

f.....

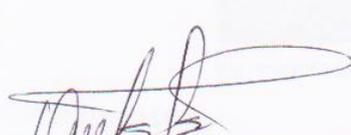
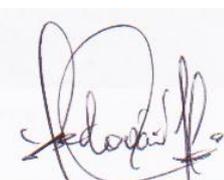
**FAUSTO FABIÁN REDROVÁN CASTILLO**

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

**Para la ejecución de la investigación: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ELOY ALFARO DE LA CIUDAD DE MACHALA, DURANTE EL PERIODO 2011-2012”.**

Los suscritos, Mgs. Marcelo Pogio, Rector de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro y el Ing. Fausto Redrován Castillo, estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja, acuerdan celebrar la presente Acta de Compromiso que garantice la realización del trabajo investigativo que permitirá desarrollar el proyecto de tesis “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ELOY ALFARO DE LA CIUDAD DE MACHALA, DURANTE EL PERIODO 2011-2012”, para lo cual el Mgs. Marcelo Pogio, en representación de la institución educativa, dará las facilidades y accesos necesarios para conocer los instrumentos de gestión educativa aplicados en esta Unidad y así poder realizar el diagnóstico de los mismos; y de igual forma se coordinará la realización de encuestas a los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, todo ello con el fin de poder analizar la gestión, el liderazgo y valores dentro de la Unidad Educativa, durante el año lectivo 2011 – 2012, y hasta la finalización y presentación de la tesis mencionada, la cual será entregada a la Unidad Educativa, como producto final de la investigación y así sirva como contribución a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro.

Para constancia se suscribe la presente Acta en la ciudad de Machala al primer día del mes de agosto del año 2011.

 _____ Mgs. Marcelo Pogio RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA ELGOY ALFARO	 _____ Ing. Fausto Redrován Castillo ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
	

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	pág.
PRELIMINARES	
PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN .....	II
AUTORÍA:.....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XV
RESUMEN .....	XVI
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. La Gestión Educativa .....	6
2.1.1. Concepto .....	6
2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa .....	7
2.1.3. Tipos de Gestión Educativa .....	8
2.1.3.1. Antiguas y nuevas organizaciones .....	8
2.1.3.1.1. Diferencias entre organizaciones antiguas y modernas .....	8
2.1.3.2. Ámbitos de la gestión educativa moderna .....	9
2.1.3.2.1. Descentralización .....	9
2.1.3.2.2. Evaluación.....	9
2.1.3.2.3. Relación con la Comunidad.....	10
2.2. Liderazgo Educativo.....	10

2.2.1. Característica del Liderazgo .....	11
2.2.2. Funciones del Líder .....	12
2.2.3. Cualidades del Líder .....	12
2.2.4. Tipos de Líder .....	13
2.2.4.1. El liderazgo transaccional.....	13
2.2.4.2. El liderazgo transformacional .....	13
2.2.4.3. El liderazgo servidor .....	13
2.2.5. Dimensiones del Liderazgo.....	14
2.2.5.1. Dimensión Científico-técnica del liderazgo .....	14
2.2.5.2. Dimensión Psico-afectiva del liderazgo .....	14
2.2.5.3. Dimensión Ética del liderazgo .....	15
2.3. Diferencias entre Directivo y Líder .....	16
2.3.1. Enfoques Tradicionales .....	16
2.3.2. Enfoques Relacionales .....	16
2.4. Los Valores y La Educación.....	17
2.4.1. Los Valores y La Familia.....	19
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
3.1. Participantes .....	22
3.2. Materiales e Instrumentos.....	26
3.2.1. Técnicas cualitativas y cuantitativas implementadas.....	27
3.2.1.1. Recopilación Documental.....	27
3.2.1.2. Entrevista.....	27
3.2.1.3. Encuesta.....	27
3.2.1.4. Cuestionario .....	28
3.2.1.5. Observación .....	28
3.2.1.6. Muestra.....	28
3.3. Método y Procedimiento .....	28

3.3.1. Método científico.....	28
3.3.2. Método Descriptivo .....	29
3.3.3. Método Exploratorio .....	29
3.3.4. Método analítico – sintético y holístico.....	29
3.3.5. Métodos deductivo e inductivo.....	30
3.3.6. Método hermenéutico y heurístico .....	31
3.3.7. Método estadístico (matemático).....	31
3.3.7.1. Análisis y discusión de los datos .....	32
3.3.7.1.1. Comparativo .....	32
3.3.7.1.2. Selección.....	32
3.3.7.1.3. Resultados .....	32
3.3.8. Procedimiento .....	33
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1. Diagnóstico .....	34
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores .....	34
4.1.1.1. El manual de organización .....	34
4.1.1.2. El código de Ética .....	34
4.1.1.3. El Plan Estratégico .....	35
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	35
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	36
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones .....	37
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa .....	38
4.1.2.1. Misión y visión .....	38
4.1.2.1.1. Misión.....	38
4.1.2.1.2. Visión .....	39
4.1.2.2. El Organigrama .....	40

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos .....	42
4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores .....	42
4.1.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores .....	43
4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	43
4.1.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores .....	44
4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores .....	45
4.1.4. Análisis FODA.....	45
4.1.4.1. Fortalezas y debilidades .....	45
4.1.4.2. Oportunidades y amenazas.....	46
4.1.4.3. Matriz FODA.....	47
4.1.4.4. Fortalezas y Oportunidades.....	49
4.1.4.5. Fortalezas y Amenazas .....	49
4.1.4.6. Debilidades y Oportunidades.....	50
4.1.4.7. Debilidades y Amenazas .....	51
4.2. Resultados de Encuestas y Entrevistas .....	52
4.2.1. De los Directivos .....	52
4.2.2. De los Profesores .....	66
4.2.3. De los Estudiantes .....	69
4.2.4. De los Padres de Familia.....	72
4.2.5. De la Entrevista a Directivos.....	74
4.2.6. Matriz de Problemáticas .....	76
<b>5. DISCUSIÓN .....</b>	<b>78</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>82</b>
6.1. Conclusiones.....	82
6.2. Recomendaciones .....	83
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>85</b>
7.1. Título de la propuesta .....	85

7.2. Justificación.....	85
7.3. Objetivos de la propuesta .....	86
7.3.1. Objetivos específicos .....	86
7.4. Actividades.....	86
7.4.1. Desarrollo del proyecto de capacitación .....	90
7.5. Localización y cobertura espacial .....	93
7.6. Población Objetivo .....	93
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	93
7.8. Presupuesto .....	94
7.9. Cronograma .....	95
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>98</b>
<b>9. APÉNDICES .....</b>	<b>102</b>
9.1. Encuesta a Directivos .....	102
9.2. Encuesta a Docentes .....	110
9.3. Encuesta a Estudiantes .....	115
9.4. Encuesta a padres de familia.....	119
9.5. Cuestionario de Entrevista.....	123
9.6. Fotografías.....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Directivos de la Institución clasificados por género .....	23
Tabla 2: Personal administrativo clasificados por género .....	23
Tabla 3: Personal docente de la Institución clasificados por género .....	24
Tabla 4: Estudiantes de la Institución clasificados por género .....	24
Tabla 5: Estudiantes de la Institución clasificados por género y especialidad .....	24
Tabla 6: Matriz FODA.....	48
Tabla 7: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo ...	52
Tabla 8: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización .....	53
Tabla 9: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	54
Tabla 10: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones .....	54
Tabla 11: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos .....	55
Tabla 12: La administración y liderazgo que el centro educativo promueve .....	56
Tabla 13: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	57
Tabla 14: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar .....	59
Tabla 15: Organismos que integran la institución.....	60

Tabla 16: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores ..	61
Tabla 17: Los departamentos didácticos y sus acciones .....	62
Tabla 18: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	64
Tabla 19: Material de planificación educativa.....	64
Tabla 20: Resultados de la encuesta a profesores .....	66
Tabla 21: Resultados de la encuesta a estudiantes .....	69
Tabla 22: Resultados de la encuesta a padres de familia .....	72
Tabla 23: Resultados de la entrevista a directivos .....	74
Tabla 24: Matriz de Problemáticas Detectadas .....	76
Tabla 25: Actividades del Seminario Taller #1 .....	88
Tabla 26: Actividades del Seminario Taller #2 .....	89
Tabla 27: Matriz de Planificación de Actividades para el Taller #1 (Primera Parte) ..	90
Tabla 28: Matriz de Planificación de Actividades para el Taller #1 (Segunda Parte)	91
Tabla 29: Matriz de Planificación de Actividades para el Taller #2.....	92
Tabla 30: Presupuesto de la Propuesta de Mejoras.....	95
Tabla 31: Cronograma de Actividades de la Propuesta de Mejoras.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1: Organigrama de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro .....	41
Fig. 2: Observación y Aplicación de Encuestas a Directivos, Estudiantes y Padres de Familia en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro .....	124

## RESUMEN

La presente investigación, de “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro de la ciudad de Machala, durante el periodo 2011-2012” tuvo como objetivo analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que contribuyan a la calidad de la educación del plantel ubicado en Machala, El Oro.

Para esto se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas: observación, encuestas, entrevistas, y recopilación documental bibliográfica y de instrumentos de gestión, sobre una muestra de 7 directivos, 24 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

El análisis de resultados demostró el papel de los directivos en la toma de decisiones integradas en valores, para la gestión organizacional y empoderamiento del talento humano, aunque utilizando instrumentos de gestión por mejorarse.

Finalmente, se planteó la propuesta “Seminario Taller sobre Elaboración de Instrumentos de Gestión Educativa, para fortalecer el Liderazgo Educativo y Valores...”, que mejorará la capacidad de gestión de los directivos, fortalecerá sus cualidades de liderazgo y reforzará sus principios éticos y valores, todo bajo un enfoque eminentemente práctico.

# 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se aplicó en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro de la ciudad de Machala, El Oro, institución ubicada en la zona urbana en la Av. Arízaga y Napoleón Mera.

La realidad mundial de la educación actual ha estado influenciada en los últimos tiempos por la globalización de la sociedad, que busca que las personas no tengan limitaciones comunicacionales y que el proceso enseñanza-aprendizaje se efectúe en clima de igualdad donde predominen los valores, donde se busque atender las necesidades propias del ser humano de relacionarse con su entorno, además de satisfacer sus necesidades individuales.

Estos cambios en la sociedad moderna, que se adapta cada día más a la mundialización (globalización que no busca solo lo económico sino también relacionarse con el entorno) también han afectado, sin duda alguna, a la educación en el Ecuador, en especial en la última década en la que se han desarrollado fuertemente las Tecnología de Información y Comunicación (TIC) en nuestro país. La evolución merece transformaciones determinantes para adaptarse, o arriesgarse a no sobrevivir.

Las exigencias de una sociedad que se transforma constantemente para adaptarse a las condiciones actuales, estimulan la necesidad de ir a la par del desarrollo mundial, regional y local, en las instituciones educativas, y éstas realizan enormes esfuerzos para mejorar la calidad de la educación y demás servicios, con miras a incorporar a los estudiantes en dicha sociedad mundializada, por lo que directivos junto con el resto de la comunidad educativa, deben y buscan adoptar nuevas ideas y esquemas que los conduzcan a tomar decisiones para la planificación y puesta en marcha de nuevas estrategias que ayuden a lograr las metas institucionales y de toda la comunidad, enmarcadas con su entorno, y que contribuyan al desarrollo interno tanto académicamente como administrativamente.

Para que se pueda dar algún tipo de cambio o mejora institucional con miras a adaptarse a las nuevas corrientes educativas, primero hay que mejorar organizativamente. Entonces sabemos que, no puede haber mejoras

trascendentales sin cambios significativos, pero tampoco pueden darse estos cambios organizativos sin consenso de los involucrados, y podemos seguir, no puede haber consenso sin una buena gestión y liderazgo de directivos, autoridades, accionistas, en fin, todo aquel que esté encargado de tomar decisiones en la organización educativa.

Por lo tanto, los esfuerzos y las capacidades de los directivos de centros educativos y de los colaboradores, están siendo direccionadas para tomar en cuenta al grupo humano y sus interrelaciones, y consecuentemente se aprenda a trabajar en equipo y manejar un equipo de personas, se sepa como mediar para solucionar un problema con el talento humano, como desarrollar una buena reputación con los demás directivos y autoridades, y, como llegar y ser escuchado por el resto de la comunidad educativa, y todo esto delimitado únicamente por la responsabilidad ética, por valores.

La integración en valores más el conocimiento de las relaciones humanas, conlleva a la excelencia individual que actualmente se requiere para el liderazgo educativo y, el éxito organizacional depende de estas características más una buena gestión administrativa. Por consiguiente, liderazgo educativo significa, no solo saber movilizar a la gente, sino conseguir unirla a pesar de cualquier diferencia, eliminando conflictos internos y consiguiendo que se comprometan todos a alcanzar los objetivos organizacionales para lograr la calidad en la educación que tanto se anhela.

En resumen, hay que gestionar con liderazgo en un marco de valores para garantizar el éxito de una institución educativa en la actualidad.

La factibilidad del estudio, debido a que éste estuvo enmarcado en una investigación de campo de carácter descriptivo y apoyado en una de tipo documental, dependía fuertemente primero del acceso a los directivos del plantel para a su vez tener acceso físico al lugar y a la documentación; y segundo, de la forma en que se obtendrían los datos. Para ello, por medio de la Universidad Técnica de Loja, se diseñaron los instrumentos de investigación como las entrevistas y la mayoría de las encuestas, que fueron aplicados en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro

(UEPEA) de la ciudad de Machala, El Oro, tanto para directivos, jefes de área, docentes, estudiantes y padres de familia.

Para lo primero, la apertura y el interés de los accionistas de la unidad educativa junto con sus autoridades de conocer los resultados de esta investigación, fue preponderante para las tareas de observación y el acceso directo a los instrumentos de gestión de la institución así como el acceso a todo el personal docente y administrativo, quienes son las principales entidades que intervienen en esta investigación.

Las autoridades de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro (UEPEA) de la ciudad de Machala, rector y vicerrector, así como también a sus accionistas, son los principales beneficiarios de los resultados de esta investigación, quienes harán uso de la información para varios de los objetivos que aquí se plantearon, es decir, esta investigación será una importante herramienta de gestión para el fortalecimiento del liderazgo gerencial y valores, y así elevar la calidad de la educación en la institución en el corto plazo.

Por ello, fue necesario emprender este estudio cuyo objetivo general fue desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro (UEPEA) de la ciudad de Machala, El Oro, durante el periodo 2011 – 2012.

De acuerdo a lo anterior se determinaron los siguientes objetivos específicos:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.

- d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último como eje transversal de la administración educativa.
- e. Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- f. Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Respecto al cumplimiento de estos objetivos, las referencias bibliográficas que se utilizaron permitieron obtener el aporte teórico necesario para la elaboración e interpretación de los datos y resultados de la presente investigación.

Esta contribución teórica de los elementos investigados, permitió que, en el diagnóstico de los instrumentos de gestión, se identificaran los puntos más relevantes que determinan la manera de administrar (varios niveles en cuanto a lo correcto o incorrecto) la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro por parte de las autoridades gerenciales, información que de igual manera evidenció una notable práctica de cualidades de liderazgo y actitudes éticas.

Así mismo, el presente estudio demuestra el papel preponderante de las autoridades y jefes de área, en especial la cabeza gerencial que corresponde al Rector, en la toma de decisiones vinculadas a la gestión organizacional, empoderamiento del talento humano y docente, y la integración de valores éticos en el proceso administrativo y de enseñanza-aprendizaje.

Entonces, la presente investigación queda como una herramienta más en la tarea de gestión del administrador de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, cuyos resultados brindan nuevas técnicas y aspectos de gestión a considerar a nivel gerencial, así como aspectos vinculados a las tareas integradoras de la comunidad educativa (liderazgo) que realiza a diario el directivo educativo, sin olvidar la inseparable condición ética que conlleva todas y cada una de las acciones que provocan las decisiones tomadas a ese nivel.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Gestión Educativa

*«La gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad»* (Vidal Ledo, Durán García, & Nayra Pujal, 2008, p. 1).

Lo anterior refleja que la gestión educativa básicamente es la administración del proceso enseñanza-aprendizaje mediante estrategias de planificación, estructuración, control y organización, en donde se incluyan a todos los involucrados de todas las áreas dentro del centro educativo, siempre encuadradas en los objetivos generales de la entidad: misión y visión.

#### 2.1.1. Concepto

La gestión educativa es un *“conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”* (García Leyva, 2007, p. 1).

*«La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos»* (Vidal Ledo, Durán García, & Nayra Pujal, 2008, p. 1).

Veamos otro concepto, *«... es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos»* (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2010, p. 15).

Entonces, la gestión de instituciones educativas consiste en utilizar recursos, tomar decisiones para optimizarlos eficientemente durante tal uso diseñando o rediseñando procedimientos, coordinar con los elementos internos e involucrarlos en el proceso, y fijarse objetivos y metas orientadas a cumplir con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## 2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa

En los conceptos anteriores se habla del entorno interno y optimización de recursos porque la gestión es adecuada cuando aporta al desarrollo y mantenimiento del bienestar de todos los actores de la comunidad educativa al mejorar las relaciones humanas.

La importancia de la gestión educativa se puede resumir en tres aspectos: *«Simplifica el trabajo..., mejora la productividad y eficiencia..., y contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar...»* (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2010).

Entonces, la gestión educativa, por intermedio de los directivos, prácticamente obliga que en cada centro educativo se planteen métodos que mejoren el rendimiento de sus elementos humanos simplificando eficientemente sus actividades y fomentando su participación en las decisiones cultivando de esta manera una cultura organizacional, para traducirse luego en productividad con calidad académica para beneficio de todos los alumnos y el resto de la entorno educativo.

*«La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización...»* (Amorós, 2007, p. 243). Cuando los miembros de la organización se empoderan de las políticas y objetivos institucionales.

Pero, ¿cómo se percibe la gestión en los centros educativos? ¡Queremos una educación diferente! Este es el clamor que se oye a lo largo y ancho de nuestro país, insatisfechos con sus sistemas educativos. Queremos que nuestros alumnos aprendan a educar la mente y no simplemente a adiestrar la memoria. Queremos que abandonen nuestras instituciones con una disposición a ser personas eficientes, honestas, responsables y solidarias. Queremos que nuestros educadores se identifiquen con la misión de educar y ejerzan su profesión con orgullo. El problema no es de deseos mejor o peor formulados, sino de maneras de alcanzar la eficiencia, eficacia y ética educativa, a través de diferentes metodologías y la pedagogía del amor.

### **2.1.3. Tipos de Gestión Educativa**

Las organizaciones modernas exigen diferentes tipos de gestión, y las organizaciones educativas no son la excepción. Tipos que están enfocados en eficiencia, control, comunicación, rendimiento y relaciones humanas.

#### **2.1.3.1. Antiguas y nuevas organizaciones**

La gestión moderna de las instituciones educativas tiene que ver con la evolución de las organizaciones humanas, que han pasado de modelos organizativos estáticos y burocratizados, donde todo está pautado y que funcionan casi mecánicamente, a modelos más flexibles y cambiantes de acuerdo a las circunstancias, autorregulados, con actividades no pautadas que van surgiendo como respuesta a las necesidades nuevas.

##### **2.1.3.1.1. Diferencias entre organizaciones antiguas y modernas**

Estas diferencias nos podrán guiar hacia lo que se quiere de las organizaciones modernas, en consecuencia, lo que se quiere de la gestión de organizaciones educativas modernas.

- La organización moderna da un alto valor a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia, e implementa sistemas de gestión y de control.
- En la organización moderna las personas forman grupos de trabajo para laborar eficientemente.
- La organización moderna implementa nuevos conceptos en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.
- La jerarquía organizacional es mucho más plana actualmente, y los niveles superiores están más en contacto con los inferiores, puesto que ya no solo hay gerentes o jefes, sino líderes.
- Antes importaba más producir que el cliente, y así mismo, junto con el valor del trabajo y el conocimiento (con mayor reconocimiento antiguamente), está el valor humano.

### **2.1.3.2. Ámbitos de la gestión educativa moderna**

Todo el mundo está de acuerdo en que la gestión escolar es un elemento determinante de la calidad de los centros educativos. La gestión incide en el clima organizacional, en el estilo de liderazgo, en el manejo y aprovechamiento del talento humano, en la planificación de las tareas y la distribución del tiempo, en la buena administración y rendimiento de los recursos materiales, todo lo cual conduce a la calidad de la educación que se imparte.

Se considera tres variables relevantes sobre la moderna gestión educativa (Guillén Parra, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, 2006):

#### **2.1.3.2.1. Descentralización**

La *descentralización* se refiere tanto a los aspectos administrativos como a los organizativos y pedagógicos, que favorecen la participación de todos y refuerzan el prestigio de la profesión. Además de darles poder o “empoderarles”, los docentes deben ser formados en el conocimiento de cómo funciona una organización, cómo se gestiona (tanto en los aspectos presupuestarios como de manejo de personal) y cómo se resuelven problemas. Los directores se convierten en facilitadores y acompañantes de los cambios que se proponen en cuanto a las actividades pedagógicas y administrativas.

#### **2.1.3.2.2. Evaluación**

*Evaluación* de las instituciones educativas. No es tan conveniente que la evaluación se concentre exclusivamente en los resultados obtenidos por los alumnos, como si éstos fueran los únicos indicadores de la calidad de la institución. La evaluación, en una institución moderna y renovada, comprende múltiples variables como: conocimiento, la publicación de los resultados sobre el funcionamiento de la institución educativa, la comunidad, la autoridad y el público en general, deben ser informados periódicamente sobre los resultados de la acción educativa, es decir, si se cumplen las metas trazadas.

### **2.1.3.2.3. Relación con la Comunidad**

Involucrar a las familias en la vida de los centros educativos es particularmente importante, sobre todo cuando los alumnos provienen de hogares en situación de pobreza. El impacto positivo que conlleva una mayor relación con la familia se expresa en un mayor interés de todos por el aprendizaje, lo que conduce a mayores logros de los alumnos, mejoramiento de la conducta escolar, mayor participación en proyectos dirigidos a la comunidad, aumento de la estima del plantel.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

*«El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos».* (Bolívar, 1997, p. 4)

Una organización puede tener varios líderes. Esto es algo muy común en un espacio donde las tareas de liderazgo han tenido eco entre los miembros de la comunidad educativa, donde ya se tiene una clara visión del compromiso interno de las autoridades, administrativos y docentes de la institución educativa. Sin importar que posición se tenga, producto de la organización institucional, todo cambio o proyecto hará que afloren diferentes liderazgos.

*«Con un liderazgo a su cabeza, el grupo va desarrollando una estrategia de consolidación interna, de colonización de espacios al interior de una o varias “instituciones”, de ganar apoyos del “interlocutor”, de competir en fin ventajosamente con otros grupos ya establecidos o en proceso de emergencia».* (UNESCO, 1999, p. 387)

Lo importante es que dichos liderazgos partan de ideas consensuadas, normalmente estimuladas por el directivo principal, y que dichas ideas se fortalezcan y se integren como objetivos comunes en el comportamiento y ambición personal de los participantes del desarrollo organizativo interno.

*«Los líderes con agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo*

*influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo»* (Guillén Parra, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, 2006, p. 171).

Entonces, si lo que se quiere en una institución educativa es mejorar para ir a la vanguardia de los cambios de la sociedad, debe hacer partícipes de los cambios que se necesitan a toda la comunidad educativa que lo rodea, y no hay participación sin motivación, y ésta se logra cuando los directivos actúan como líderes con responsabilidad ética.

### **2.2.1. Característica del Liderazgo**

Conocer lo que implica ser líder, es conocer qué tipos de destrezas se deberían desarrollar y amplificar, así cómo reconocer cuáles de nuestras actitudes contradicen estas condiciones y dejarlas de lado:

- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- De utilidad para sus seguidores.
- Trasciende a los demás.
- Inspira y organiza; genera confianza.
- Busca el bien común.
- Trabaja en equipo; involucra a otras personas.
- Es un agente de cambio, abierto al mismo.
- Excelente comunicador.
- No es conformista.
- Da el Ejemplo.
- Fomenta la responsabilidad y el desarrollo personal.

Si nos damos cuenta, estas características no son exclusivas de un líder, pueden pertenecer a cualquier persona de manera innata, por principios o ser inculcadas y fomentadas, la diferencia simplemente es que el líder es alguien con una personalidad más desarrollada y más experimentada.

### **2.2.2. Funciones del Líder**

Una cosa es tener todas las cualidades de líder y otra distinta es participar, construir, hacer, trabajar en lo que se espera haga todo líder aprovechando dicho talento. Un líder debe utilizar toda su capacidad comprometiéndose con los objetivos que se proponga. Así, estas deberían ser sus principales funciones:

- Dar nuevas ideas, nuevos enfoques e interpretaciones
- Comunica la realidad trascendental a sus semejantes
- Dar soluciones fundamentales a su realidad conflictiva
- No buscar, ni esperar retribución alguna de ninguna forma
- Promover el crecimiento emocional y afectivo del grupo
- No es el más el inteligente del grupo. Si, el más "sabio" para la propuesta que defiende
- Tener fe en sí mismo y en la gente
- Tener voluntad de arriesgarse
- Tener visión a largo plazo

### **2.2.3. Cualidades del Líder**

Es importante conocer que no todos son líderes, sin embargo se los puede reconocer porque tienen ciertas particularidades especiales que los hace distinguirse de los demás:

- Estratégico, ve el conjunto
- Visión de largo plazo
- Trabaja con la gente
- Es flexible
- Ambicioso
- Anticipa
- Tiene poder personal
- Es motivador

#### **2.2.4. Tipos de Líder**

La educación que se necesita hoy en día requiere de líderes educativos según los enfoques relacionales, según Guillén, pues se definen relaciones de influencia entre el líder y los seguidores, en diferentes contextos, es decir, siempre dependerá del “para qué”, ¿para qué seguir, para qué motivar, para qué cambiar?: (Guillén Parra, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, 2006, p. 173)

##### **2.2.4.1. El liderazgo transaccional**

*“En donde el seguidor cede en su comportamiento a cambio de recibir algo”* (Guillén Parra, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, 2006, p. 173). ¿Por qué me pides esforzarme más de lo que debo si no escuchan mis ideas? Es decir, si me integras en tus disposiciones tomando en cuenta lo que opino, entonces seguiremos adelante con tus decisiones pues yo aporté en ellas, clásico ejemplo.

##### **2.2.4.2. El liderazgo transformacional**

*“En donde el líder provoca cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión”* (Guillén Parra, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, 2006, p. 173). Esta tarea es bastante difícil, a no ser que el líder empiece a mostrar que tiene razón con resultados, y satisfaciendo las necesidades personales (económicas, profesionales, de afecto, etc.) de los seguidores.

##### **2.2.4.3. El liderazgo servidor**

En el que *“el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza”* (Guillén Parra, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, 2006, p. 174). El ejemplo de servicio crea adhesiones de quienes ven reflejadas en el líder sus propios principios de servicio, y esto genera confianza y permite que el seguidor abra sus expectativas hacia las proposiciones del líder.

## **2.2.5. Dimensiones del Liderazgo**

### **2.2.5.1. Dimensión Científico-técnica del liderazgo**

Esta dimensión hace referencia al conjunto de habilidades de carácter técnico que posee el líder, su saber y su "saber hacer". El líder, analizado desde esta dimensión, atrae por su capacidad para conseguir resultados, apoyado en su conocimiento de la realidad, que además juzga con visión. En el plano también de carácter intelectual, la capacidad para obtener resultados requiere precisamente de la búsqueda de éstos, la intencionalidad del logro de recompensas, de beneficios.

Dentro de esta dimensión, se toma muy en cuenta la preparación técnica con la que cuenta o debería contar una persona en su capacidad de liderazgo; sin ella, la simpatía o su excelente comportamiento ético no serían suficientes para producir adhesión de seguidores. Por lo tanto, lo que los seguidores esperan de su líder en esta dimensión es su excelente preparación en su profesión, de tal manera que puedan depositar su confianza basada en la búsqueda de resultados, con la finalidad de obtener recompensas o beneficios de logro.

### **2.2.5.2. Dimensión Psico-afectiva del liderazgo**

En este caso, las razones por las que el líder provocaría adhesión, es decir su capacidad de influencia, estaría apoyada en los rasgos psicológicos de su carácter, en donde el líder inspire confianza al momento de tomar decisiones, mostrando un carácter propicio en las diferentes situaciones que se le presenten.

Otro aspecto importante, se encuentra dentro de sus habilidades sociales, donde el líder se relaciona de forma amigable con todos sus colaboradores, inspirando confianza y logrando que éstos puedan actuar y excederse en sus trabajos más allá de lo establecido de manera formal. De esta manera el colaborador encuentra una forma de autorrealización que crece en base a la confianza que encuentra en su líder.

Finalmente un aspecto importante que se debe tomar en cuenta es la capacidad que posee un líder para crear un clima atractivo con sus colaboradores, en donde se

crea un ambiente de trabajo muy colaborativo y en donde todos funcionan como un equipo.

Lo que los colaboradores esperan dentro de esta dimensión es alcanzar satisfacción en las actividades que realizan y en la relación con su líder; el placer que obtienen de alcanzar estos bienes, hace que su esfuerzo vaya mucho más lejos de lo establecido.

### **2.2.5.3. Dimensión Ética del liderazgo**

El líder, en esta dimensión, atraería por sus virtudes morales, entendidas éstas como hábitos estables del carácter que le ayudan a hacer lo correcto. En esta dimensión el líder es percibido por sus seguidores como una persona al servicio de los demás. Esto es debido a que expresa a sus seguidores su respeto como personas, como seres inteligentes y libres, como personas valiosas que poseen una capacidad muy grande de alcanzar su excelencia humana.

Dicho de otra manera, los seguidores o colaboradores encuentran su adhesión en una persona encaminada a la permanente búsqueda del servicio al bien común (liderazgo servidor); es decir, una persona al servicio de los demás.

El líder en esta dimensión no solamente muestra sus valores como persona, sino que enseña a sus seguidores a descubrir sus propios valores y lo que es más importante saber cómo utilizarlos para alcanzar el bien común, teniendo como base los principios morales de una sociedad.

Los colaboradores expresan su relación de libre adhesión hacia su líder por que aspiran a obtener o alcanzar su excelencia humana, de tal manera que expresan su confianza por el ejemplo de servicio que su líder produce.

La confianza ética está por encima de los bienes útiles y agradables, ya que si se rompe la bondad, se resquebraja la unidad que existe entre las tres dimensiones y por lo tanto se limita el logro del bien personal y del bien común.

## **2.3. Diferencias entre Directivo y Líder**

Como dice Correa Jaramillo, «*se necesita que la escuela forme un conjunto orgánico en donde cada uno cumpla una función colaborativa... el papel del gestor educativo no es ya el de controlar el cumplimiento... sino el líder que es capaz de motivar...*» (Correa Jaramillo, 2010, p. 27). Aquí es donde entra en juego la responsabilidad ética tanto personal como de trabajo, donde el compromiso del directivo (gerente y gestor) va más allá del solo cumplimiento de una planificación o del control, o del conocimiento que tenga de las últimas teorías educativas, o de las últimas tendencias tecnológicas en el ámbito educativo, es saber llegar a los demás, conocer de relaciones humanas y es saber obrar bajo normas de conducta integradoras y mediadoras.

En el estudio del liderazgo existen dos formas de enfoque sobre el mismo, los cuales identifican en el directivo sus cualidades como líder o no: los enfoques tradicionales y los enfoques relacionales (Guillén Parra, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, 2006).

### **2.3.1. Enfoques Tradicionales**

Estos enfoques se caracterizan por ser autoritarios, autosuficientes, no motivan a sus seguidores y tienen como único fin el cumplimiento de sus objetivos. La eficiencia y productividad por encima de la cultura organizacional y la satisfacción del colaborador o seguidor. Las organizaciones antiguas tenían estas políticas que por supuesto se han ido superando en las modernas.

### **2.3.2. Enfoques Relacionales**

Estos enfoques se caracterizan por generar visiones compartidas, donde se propicia las relaciones interpersonales, la motivación y el compromiso de sus seguidores.

Entonces, como Directivo, se puede ser un líder, desde un enfoque tradicional sobre una dimensión psi-afectiva, por ejemplo, en donde se considera al Directivo como una persona capaz de crear un clima atractivo apoyado en sus habilidades sociales y encontrando rasgos muy importantes como la facilidad de palabra, necesario para

establecer el mejor de los diálogos con sus seguidores; la autoconfianza, que es la convicción de alcanzar sus objetivos; inconformidad que permita trazar objetivos más grandes; sociabilidad con todos sus seguidores; popularidad y cooperación para adquirir la adhesión de nuevas personas.

Sin embargo, el Líder no solo es carisma con propósitos de cumplimiento de objetivos, sino es aquel que busca integrar a los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo de la institución educativa, es aquel que siendo participativo y solidario, consigue motivar y comprometer a dicha comunidad educativa, logrando así alcanzar las metas propuestas con un esfuerzo conjunto además de fomentar también el desarrollo del individuo integrante de la comunidad educativa, en su parte profesional y sobre todo humana.

Se puede ser un buen directivo sin llegar a ser líder, sin embargo, la meta de la educación del siglo 21 es tener líderes educativos.

#### **2.4. Los Valores y La Educación**

*“La moral –del latín mos, moris: hábito, costumbre– hace referencia al conjunto de valores, principios y normas por los que las personas suelen orientar sus acciones; la moral designa la adhesión, por parte de los individuos, a unas normas y valores a partir de los que aquéllos juzgan sus acciones como correctas o incorrectas”* (Begoña Román, Apuntes para una ética del profesor universitario, 2010, p. 1). Es decir, los valores nos dictan la manera en la que debemos actuar, son parte de nosotros como individuos, pero ni pensar que solo nos concierne a nosotros. Los valores, que integran nuestra moral, también nos guían en nuestras acciones y éstas afectan no solo lo que hacemos sino a quienes nos rodean también. El directivo, gestor y líder, no puede conseguir objetivos institucionales sin adhesiones realmente comprometidas, y no se puede tener seguidores sin normas de conducta ejemplares.

Por tanto, y a pesar de lo que la sociedad misma pueda ser una traba para esto, está muy claro que hoy en día no se puede educar sin valores. La integración de los mismos es esencial para el desarrollo humanístico del estudiante, y por lo tanto éstos están presentes en todo el ámbito educativo y académicamente es un eje

transversal en todas las áreas. Sin embargo, hay ciertos valores que son esenciales al momento de ponerlos en práctica en una institución educativa.

**Profesionalismo.-** Un valor en el que se debe dejar notar un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de sí, tomando muy en cuenta el alto sentido del deber social adquirido en la institución.

**Sentido de pertenencia a la institución educativa.-** En donde se demostrará el orgullo por los éxitos que ha obtenido la institución a la que se pertenece y mostrar preocupación sincera ante las dificultades que se presentan. Se debe tener voluntad para participar en los asuntos colectivos de la institución educativa.

**Responsabilidad en las labores educativas.-** Proporcionar una respuesta positiva ante la obligación contraída. Una actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que se tiene que responder ante los demás.

**Amor al trabajo.-** Demostrar constancia en la labor educativa, ser esmerado, aplicado, y exponer interés, disposición y satisfacción por las tareas que se realizan en el plantel educativo.

**Solidaridad humana.-** Identificarse con todos los miembros que conforman la institución. Ser generoso y demostrar sinceridad ante un problema o situación. Es muy importante demostrar igual tratamiento a todas las personas que conforman la institución educativa.

**Cooperación entre docentes y directivos.-** Expresar un comportamiento encaminado al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en busca de alcanzar los objetivos de la institución.

**Honradez.-** A través de este valor se deberá demostrar honor, dignidad e integridad en la actuación de quienes conforman la institución. Ser leal e imparcial en las decisiones que se tomen, rechazando todo intento de fraude y de corrupción en la educación.

**Respeto.-** Por medio del respeto se establecerá la base para el entendimiento colectivo. Por lo tanto se debe contar con una consideración debida entre todas las personas que conforman la institución, en donde se demuestre una actitud dialogante y de apertura a las opiniones ajenas.

Para lograr que tanto los directivos como profesores tomen conciencia de estos valores y se comprometan a vivirlos y ejemplificarlos, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

A nivel de directivos, consejos, y jefes de área, se deben determinar las prioridades de los valores que se manifestarán en la institución y, que al asumirlas, éstas reflejen la misión del plantel, de lo contrario habría que redefinir dicha misión.

Saber que los valores son el resultado del trabajo colaborativo entre directivos y docentes, en donde se actúa libremente y se obtiene un compromiso consensuado. Es un punto muy importante a tener en cuenta, en donde deben existir grupos representativos que expresen sus propios valores. En las reuniones de directivos y docentes se conocen y se entienden con detalle los valores, emitiendo sugerencias muy importantes de cómo mejorarlos.

Finalmente para verificar el entusiasmo de cumplimiento de los valores establecidos, son los directivos quienes deben partir con el ejemplo, convirtiéndose en el modelo fundamental para transmitir los valores acordados, los mismos que serán adaptados a cada una de las áreas en las que desempeñan su labor todas las personas que conforman la institución educativa.

#### **2.4.1. Los Valores y La Familia**

En la educación, y respecto a los centros educativos y los padres de familia, existe un principio conocido como el *Principio de Subsidiariedad*. «*El principio de subsidiariedad, consiste, como su nombre lo indica (ayuda desde la reserva), en ayudar desde una instancia que no es la directamente responsable de lo que ocurre*» (Aguilera P. & Rodríguez S., Principios de subsidiariedad y equidad en la gestión de las organizaciones educativas, 2010, p. 1).

Entonces, de acuerdo a este principio, todo centro educativo es responsable de ayudar a otra instancia en su trabajo o actividad. ¿Pero cuál otra instancia? El mismo autor también publica que «*el primer ambiente natural y necesario para la educación es la familia, destinada precisamente para eso por el Creador*» (Aguilera P. & Rodríguez S., Principios de subsidiariedad y equidad en la gestión de las organizaciones educativas, 2010, p. 2). Listo, está claro, todo centro educativo es responsable de la educación de los niños o jóvenes, al igual que lo son los padres respecto a sus hijos, que vendría a ser el trabajo en cuestión: educar.

Este principio y lo que conlleva, no implica que el centro educativo está reemplazando a los padres en esta tarea (lo que inmediatamente descalificaría la aplicación de dicho principio en la educación). Los padres de familia siguen y seguirán siendo, como Aguilera y Rodríguez lo dicen, los primeros y auténticos educadores de sus hijos, pero como está la sociedad actual, y las exigencias de ésta, no pueden hacerlo solos.

Esto significa que uno de los pilares fundamentales del estudiante es su hogar, su familia, aquellos que están siempre ahí cuando se los necesita, y sin embargo también puede convertirse en el gran problema a vencer, cuando ésta deshace todo lo que se logra dentro de la comunidad educativa.

Así mismo, la familia es una comunidad donde de niños nos enseñan valores y a no confundir libertad con libertinaje. Las relaciones personales más las familiares y su consecuente estabilidad, son los fundamentos de dicha libertad, que se exterioriza hacia la sociedad. Los padres son los modelos más importantes para los jóvenes.

En el seno familiar se habla de valores, se los practica, se establecen límites, se ponen reglas. Tenemos que identificar a la familia como la formadora principal de los valores humanos, no es en el bachillerato, o en el básico, si no lo hacemos, no estaremos preparados para vivir en familia, y debemos estar conscientes de nuestro papel en ella y de su importancia de vivir en valores, experimentando con el resto de la familia, para así forjar los propios. Recordemos que los valores nos orientan, conducen nuestro comportamiento hacia una transformación social y la realización persona por el camino de la virtud.

Al final, entonces, sin ese vínculo familiar y esa formación en valores en su interior, la tarea educativa es de titanes, y son estos estudiantes a quienes debemos cuidar, y por quienes seguramente lucharemos más.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro (UEPEA) de la ciudad de Machala parroquia urbana La Providencia en la provincia de El Oro, código AMIE: 07H00074 según el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (Ministerio de Educación, 2011), ubicada en la Av. Arízaga y Napoleón Mera, a la sección del bachillerato (también tiene básico).

Se trata de una institución de carácter privada particular, mixta y laica. Se la considera una de las principales instituciones educativas de la ciudad de Machala tanto en el ámbito académico como deportivo y social (por sus proyectos de este tipo relacionados con la comunidad). Cuenta con 922 estudiantes tanto en el matutino como el vespertino, con educación básica y bachillerato. Fuente: Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro

#### **3.1. Participantes**

La investigación se aplicó en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro (UEPEA) de la ciudad de Machala, El Oro, que cuenta con un Rector, Vicerrector (y demás autoridades y Consejos) 8 Jefes de Área, 1 Inspector General y 2 Sub Inspectores, 39 docentes, 245 estudiantes del básico y 677 estudiantes en el bachillerato (siendo éstos últimos el enfoque principal de investigación).

Previo a la selección del conjunto objetivo de la aplicación de la investigación, se realizó un pequeño análisis en cuanto al número de directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, y se determinó que no se podía aplicar la investigación en el total sino únicamente en una muestra.

## Directivos de la Unidad Educativa clasificados por género

Tabla 1

<b>DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN</b>		
<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	1	16.67
<b>Masculino</b>	5	83.33
<b>Total</b>	6	100.00

Fuente: Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro  
Elaboración: Fausto Redrován

A nivel del bachillerato, en donde se centra la investigación, no hay directivos mujeres. Ahora bien, basados en las observaciones realizadas nada hace pensar que haya discriminación alguna por parte de los accionistas o de alguna otra fuente, y eso lo demuestra la Directora del básico que es parte de la institución también.

## Personal administrativo clasificados por género

Tabla 2

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	7	58.33
<b>Masculino</b>	5	41.67
<b>Total</b>	12	100.00

Fuente: Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro  
Elaboración: Fausto Redrován

En el área administrativa de toda la institución (tomando en cuenta ambas jornadas), el personal es mayormente femenino con el 58.33% entre asistentes, secretarias, área financiera y otros. La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 65 (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008), garantiza una participación igualitaria de hombres y mujeres, al menos en las funciones públicas, y, aunque este centro educativo es privado, y como veremos en las siguientes tablas, se intenta mantener tal participación.

Personal docente de la Institución clasificados por género

Tabla 3

<b>DOCENTES</b>		
<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	22	56.41
<b>Masculino</b>	17	43.59
<b>Total</b>	39	100.00

Fuente: Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro  
Elaboración: Fausto Redrován

Cuando se inició la investigación en el 2011 había una planilla de 45 docentes, pero con la última actualización de diciembre de 2011 (Ministerio de Educación, 2011), ésta se redujo a 39 docentes contratados para toda la institución en los cuales se mantiene la tendencia de participación igualitaria de hombres y mujeres.

Estudiantes de la Institución clasificados por género

Tabla 4

<b>ESTUDIANTES</b>		
<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	425	53.90
<b>Masculino</b>	497	46.10
<b>Total</b>	922	100.00

Fuente: Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro  
Elaboración: Fausto Redrován

En toda la institución educativa (básico y bachillerato) se tienen 922 estudiantes con una proporción prácticamente igualitaria de hombres y mujeres.

Estudiantes de la Institución clasificados por género y especialidad

Tabla 5

<b>ESTUDIANTES POR ESPECIALIDAD</b>					
<b>NIVEL</b>	<b>GENERO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Subtotal</b>	<b>%</b>	
<b>1ro EGB</b>	M	14	37	4.01%	245 (26.57%)
	F	23			
<b>2do EGB</b>	M	21	34	3.69%	
	F	13			
<b>3ro EGB</b>	M	22	41	4.45%	
	F	19			
<b>4to EGB</b>	M	16	28	3.04%	
	F	12			
<b>5to EGB</b>	M	15	33	3.58%	

ESTUDIANTES POR ESPECIALIDAD					
NIVEL	GENERO	Frecuencia	Subtotal	%	
6to EGB	F	18	34	3.69%	677 (73.43%)
	M	18			
	F	16			
7mo EGB	M	13	38	4.12%	
	F	25			
8vo EGB	M	48	83	9.00%	
	F	35			
9no EGB	M	38	65	7.05%	
	F	27			
10mo EGB	M	50	92	9.98%	
	F	42			
1ro Bachiller	M	70	128	13.88%	
	F	58			
2do Bachiller	M	76	148	16.05%	
	F	72			
3ro Bachiller	M	96	161	17.46%	
	F	65			
<b>Total</b>		922	922	100%	

Fuente: Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro  
Elaboración: Fausto Redrován

De los 922 estudiantes, 245 (26.57%) son del básico y 677 (73.43%) son del bachillerato, por esta razón y por la complejidad de la investigación, en especial de las encuestas, los instrumentos y observaciones se enfocaron desde 8vo año de Educación General Básica (EGB) hasta 3ro de Bachillerato. Adicionalmente, se determinó que la mayoría de estudiantes del bachillerato se concentran en los últimos niveles, en especial en 3ro de Bachillerato.

La muestra para la aplicación de encuestas es la siguiente: Rector, Vicerrector, Inspector General, 4 Jefes de Área, 24 docentes, 20 estudiantes desde 8vo de básica a 3ro de bachillerato incluidos los representantes estudiantiles debido a sus características de liderazgo, y 15 padres de familia.

También se realizaron una serie de entrevistas con un conjunto de 8 preguntas (ver Apéndice 9.5) hacia cada uno los directivos del plantel: Rector, Vicerrector, Inspector General y a los Jefes de Área de CCNN, de Sociales, de Inglés y de Lenguaje.

Todas las encuestas se tabularon, y luego se analizaron los resultados en el capítulo 4, que permitieron diagnosticar la gestión, liderazgo y valores en la institución.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

La Investigación en el ámbito educativo, utiliza tanto métodos cuantitativos como cualitativos (esto se explica más adelante) para obtener información científica concluyente a partir de datos recolectados, y en el caso de la presente investigación se utilizan los dos métodos mediante varias de sus técnicas.

Cuantitativamente hablando, los datos se obtienen mediante encuestas y cuestionarios debidamente formulados y dirigidos hacia los participantes de la muestra antes mencionada: Se elaboran encuestas para los directivos (ver Apéndice 9.1), para los docentes (ver Apéndice 9.2), para los estudiantes (ver Apéndice 9.3), para los padres de familia (ver Apéndice 9.4).

Lo anterior se materializa en papel impreso A4 y sus aplicaciones serán anexadas al presente documento y se complementa con la tabulación de los datos y su análisis gráfico utilizando Microsoft Excel.

Cualitativamente los datos se obtienen mediante la observación directa en sitio y mediante el contacto directo con los documentos y sujetos, y éstos últimos también mediante cuestionarios verbales y entrevistas (dirigidas a los directivos: Rector, Vicerrector, Inspector y Jefes de Área) con un set de preguntas previamente preparadas (ver Apéndice 9.5) y grabadas en audio en un Smartphone para luego guardarse como archivos digitales en mi computadora. La reproducción del audio grabado utiliza programas multimedia como el RealPlayer y el reproductor de Windows Media.

Adicionalmente la observación se complementa con una cámara fotográfica semi-profesional Canon Powershot SX20-IS, cuyas fotografías son parte del presente documento (ver Apéndice 9.6).

Además, impresiones, internet, copias, pilas, y otros materiales. Así como movilización y alimentación.

### **3.2.1. Técnicas cualitativas y cuantitativas implementadas**

De los métodos cuantitativos y cualitativos mencionados se implementaron las siguientes técnicas para obtener datos e información: Recopilación documental (lectura), entrevista, encuestas (cuestionarios), la observación de campo y el muestreo.

#### **3.2.1.1. Recopilación Documental**

Para examinar y analizar la documentación de gestión del plantel, y así determinar si tienen aspectos fundamentales que deberían pulirse o corregirse y sean realmente valiosos para los procesos de gestión administrativa y académica.

#### **3.2.1.2. Entrevista**

Estructurada y dirigida a los directivos y jefes de área del plantel, con la finalidad de obtener de manera directa una visualización clara de la idea que tengan de gestión, liderazgo y valores, para así potenciar la propuesta de mejoras final y fundamentar la presente investigación.

#### **3.2.1.3. Encuesta**

A los directivos y jefes de área, docentes, estudiantes, padres de familia, con la finalidad de determinar su percepción de la gestión de ciertos aspectos relevantes de la administración y otros de la parte académica, así como para determinar la calidad del liderazgo con valores que se aplica en el plantel.

Estos datos luego serán tabulados para apreciar mejor los resultados y seleccionar de mejor manera que aspectos de la gestión, liderazgo y valores se podrían convertir en un problema para el normal funcionamiento de esta organización educativa, y así proporcionar, una vez identificados un plan de mejoras.

#### **3.2.1.4. Cuestionario**

Las técnicas de la entrevista y encuesta utilizaron cuestionarios que permitieron obtener datos con menor dispersión para su fácil comparación y posterior selección.

#### **3.2.1.5. Observación**

Se utilizó para determinar los procesos internos del plantel, y sus actividades, la interrelación humana y la aplicación operativa de planes y proyectos. El diagnóstico de los resultados y el plan de mejoras están basados en los aspectos del plantel, sus instrumentos y sus procesos, así como el mismo personal, que se observaron durante la investigación.

#### **3.2.1.6. Muestra**

Se seleccionó una muestra adecuada de la población de los diferentes miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) que permita generalizar en el plantel las conclusiones y recomendaciones del estudio, puesto que un análisis al 100% de la población, por su número y complejidad, resultaba inadecuado e innecesario científicamente.

### **3.3. Método y Procedimiento**

Para la realización del presente trabajo se tomó como referencia los siguientes métodos: El método científico, el exploratorio y el descriptivo, el analítico – sintético, los métodos inductivo y deductivo, el hermenéutico, el heurístico, el holístico y el matemático

#### **3.3.1. Método científico**

El estudio de esta investigación está basado y fundamentado en aspectos teóricos reconocidos y demostrados acerca de la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa Eloy Alfaro, lo que permitió identificar los aspectos más relevantes de lo que se está investigando para obtener resultados científicamente aceptados.

### **3.3.2. Método Descriptivo**

Esta investigación fue eminentemente descriptiva pues buscaba identificar de, todas las características de la gestión administrativa y educativa, de liderazgo y de valores, cuál de ellas son las que no tienen un comportamiento adecuado en la Unidad Educativa para así aislarla mediante un análisis de la realidad de la institución, compararla con el fundamento teórico, determinar sus debilidades, y emitir un diagnóstico y proponer luego soluciones.

### **3.3.3. Método Exploratorio**

La investigación en el centro educativo requirió que la parte investigadora se formara conceptos reales, claros y más profundos de la situación del centro educativo enfocados en gestión, liderazgo y valores, y debido a la falta de antecedentes o situaciones similares, además de que estas funciones son propias de cada institución educativa, se tuvo que entrar en contacto directo con los procesos de este tipo y presenciarlos, lo que facilitó el entendimiento del problema estudiado, su análisis y sus posibles alternativas de solución.

### **3.3.4. Método analítico – sintético y holístico**

El análisis de la realidad de la institución educativa permitió identificar las características individuales de gestión, de liderazgo y de valores con ciertos problemas que deberían mejorarse, al hacer esto se determinaron alternativas de solución reales y factibles cuando se concretaron (síntesis) e identificaron claramente cada una de las problemáticas que surgieron del análisis de los datos tabulados, junto con sus causas y efectos.

Esto a su vez mostró cierta tendencia de toda la unidad educativa cuando se analizaron las características con falencias detectadas, pero como un todo (holísticamente), con una visión de institución, donde todas estas características tienen sentido como unidad, para así saber si las propuestas de mejoras podrían o no implementarse.

### 3.3.5. Métodos deductivo e inductivo

El razonamiento deductivo e inductivo cubre este tipo de investigación. La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permitió concluir a partir de la teoría los fenómenos objeto de lo que se observó. La inducción permitió acumular conocimientos e informaciones aisladas.

Las preguntas y problemas que se presentaron, necesitaron de un estudio científico para determinar su aparición, comportamiento y resolución para la adquisición de nuevos conocimientos que permitan mejorar la educación. Dicho estudio o investigación científica está conformado por diferentes características, como la objetividad, precisión, verificación, explicación de fenómenos, enfoque empírico y conclusiones que se originan desde razonamientos lógicos. Estos últimos, procesos mentales, proporcionaron pasos sistemáticos que permitieron llegar a conclusiones automáticamente correctas (aunque no se podría decir que definitivas), pasos que dependen de los dos enfoques antes mencionados.

Sin embargo, dichos enfoques de razonamiento, no pudieron ser utilizados independientemente por separado por cuanto la problemática estudiada incluye información medible a la vez que involucra aspectos sociales, como es común en investigaciones educativas. Entonces, las conclusiones que resultaron de esta investigación, combinando ambos razonamientos, hacen el estudio más eficaz, es decir, dichas conclusiones son más reales y exactas (enfoque cuantitativo cuyo razonamiento fundamental es el deductivo), y a la vez con mejor oportunidad de aplicabilidad socio-crítica (enfoque cualitativo cuyo razonamiento fundamental es el inductivo)<sup>1</sup>.

En educación se tienen un conjunto de teorías y modelos base de los cuales se debe partir a la hora de estudiar casos específicos para que todas las observaciones encontradas tengan validez en el campo educacional (razonamiento deductivo). Al mismo tiempo, dichas observaciones particulares sirven para

---

<sup>1</sup> Enfoques o modalidades de investigación, cuantitativo y cualitativo, tomando en cuenta los objetivos y métodos de investigación, el cómo se recogen y analizan los datos y al tipo de generalizaciones y representaciones que se derivan de ellos (McMillan & Schumacher, 2005)

determinar comportamientos o casos que se puedan generalizar para su debida aplicabilidad en la práctica educativa (razonamiento inductivo).

Entonces, todos los objetivos específicos planteados en este estudio (partes del objetivo general), ganan validez si son alcanzados con base en teorías y modelos educativos (particularización – deducción), y tienen razón de ser si alcanzan su reconocimiento y aplicabilidad práctica en cada caso que se detecte el problema investigado (generalización – inducción). Por tal razón, en una investigación educativa con características de la metodología científica es necesario que ambos razonamientos estén presentes en todo momento del proceso investigativo para mejorar la eficacia en los resultados.

### **3.3.6. Método hermenéutico y heurístico**

La naturaleza hermeneuta de la revisión de referencias bibliográficas, debido a la interpretación de la información recolectada, más la capacidad heurística de selección de la mejor interpretación desde el punto de vista de varios autores, permitió elaborar un marco teórico bien fundamentado para la investigación.

Así mismo, los datos empíricos recolectados con las técnicas cualitativas, pudieron ser interpretados y analizados (hermenéuticos), para identificar apropiadamente las mejores soluciones, luego de estudiar varias alternativas (heurístico), que finalmente se plasmaron en una propuesta de mejoras.

### **3.3.7. Método estadístico (matemático)**

El método matemático permitió explicar cuantitativamente lo investigado, con números, con mediciones, para que su análisis sea más rápido y preciso. Para esto se utiliza la estadística que permite la organización de la información tabulada en las encuestas y entrevistas realizadas donde se usaron cuestionarios. Esto a su vez permitió identificar el comportamiento de alguna o algunas características de la gestión, liderazgo y valores que se investigaron para así definir problemáticas y luego proponer mejoras.

### **3.3.7.1. Análisis y discusión de los datos**

Se utilizaron métodos estadísticos para el análisis de los datos obtenidos que permitieron identificar eficientemente los aspectos de la gestión, liderazgo y valores con mayores falencias en el plantel.

#### **3.3.7.1.1. Comparativo**

Se compararon los datos recolectados y tabulados con lo estimado por las características de gestión, liderazgo y valores, según el marco teórico, para determinar cuáles son los que deben considerarse para su posible selección.

Se compararon los contenidos de los documentos de los instrumentos de gestión con las normas establecidas para su elaboración.

#### **3.3.7.1.2. Selección**

Se seleccionaron los elementos más relevantes de acuerdo a las comparativas realizadas, que permitan identificar las principales problemáticas en la gestión, liderazgo y valores, según el marco teórico.

Se seleccionaron los documentos de gestión relevantes para esta investigación para su diagnóstico.

#### **3.3.7.1.3. Resultados**

Se determinaron entonces los resultados definitivos:

1. Recomendaciones de mejoramiento de la calidad educativa
2. Desarrollo y refuerzo de las características de gestión, liderazgo y valores que así lo requieran, así como la eliminación de características negativas
3. Diagnóstico de los instrumentos de gestión del plantel según los resultados de las comparativas y selección: rectificaciones y ratificaciones, y sugerencias.

### **3.3.8. Procedimiento**

Las actividades de observación, entrevistas y aplicación de encuestas fueron realizadas enteramente por el autor de la presente investigación.

1. Se tomó contacto con las principales autoridades del plantel. En este caso accionistas y rector. Esto para obtener todo el acceso y colaboración necesarios, lo que conllevó a la firma del acta de compromiso.
2. Respecto a la investigación del marco teórico, se seleccionó la metodología junto con los materiales y herramientas de acuerdo a los métodos de investigación evaluativa.
3. Se elaboraron encuestas dirigidas, con preguntas concretas y en su mayor conceptualización, objetivas, y se determinó la muestra mencionada en el apartado 3.1 de la página 22.
4. Se presentó la intención y propuesta de investigación a los directivos, jefes de área y docentes del plantel, para planificar citas de las entrevistas y aplicación de las encuestas.
5. Se coordinó con el rector y el vicerrector, con ayuda del inspector general, para la aplicación de las encuestas a estudiantes y padres de familia.
6. Se planificó visitas para el análisis de documentos del plantel y entrevistas con el psicólogo orientador coordinador del D.O.B.E., Lcdo. David Chila.
7. Una vez realizadas las encuestas y entrevistas, se continuó con la recolección y organización de los datos, y la tabulación y análisis estadístico de los datos cuantificables.
8. Se analizaron las observaciones y entrevistas, y se determinaron puntos relevantes.
9. Se analizó en conjunto datos cualitativos y cuantitativos para obtener conclusiones consistentes de acuerdo a los objetivos planteados.
10. Se establecieron recomendaciones para el corto, mediano y largo plazo.
11. Se realizó el informe preliminar para revisión y discusión con los beneficiarios.
12. Se realizó el informe final revisado y corregido.
13. Se entregó y presentó formalmente el informe final a los beneficiarios.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

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

##### **4.1.1.1. El manual de organización**

El Código de Convivencia de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro tiene muchos procedimientos que pueden perfeccionarse o al menos redactarse de mejor manera, sin embargo constan todos los Deberes y Derechos para todos los actores del proceso educativo y miembros de la Comunidad Educativa del plantel (Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, 2011).

El documento posee la estructura necesaria, antecedentes, justificación, la base legal, objetivos. Tal vez con la aprobación de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural (Ministerio de Educación, 2011) y la inclusión de la familia en la comunidad, y demás logros, sería necesario reconsiderar y actualizar el Código de Convivencia.

Habría que incluir en el código las sanciones y procedimientos a seguir en caso de faltas para dejar sentado actividades que ayuden a corregir aquellas negativas, no solamente ampararse en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento (Ministerio de Educación, 2011).

##### **4.1.1.2. El código de Ética**

El Código de Convivencia, antes mencionado, es el único documento utilizado como guía para la actuación de las autoridades, personal administrativo, docente y docente, pero no contempla específicamente políticas, estrategias o actividades organizacionales que fomenten la cultura ética y sanciones si no, es más cuando se solicitó dicho documento, éste no existía como tal.

Debido a la responsabilidad ética de las organizaciones, no solo de quienes la conforman, es necesario contar con este instrumento de control más que de gestión.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico**

El documento está bien estructurado con la información del plantel y los antecedentes respecto a los cambios en la sociedad, familia y entorno que obligan las acciones que aquí se describen para el mejoramiento institucional. También consta la matriz de las problemáticas, propósito, actividades estratégicas, responsables, recursos, cronograma (este cronograma solo está el formato mas no tiene datos), y las evidencias.

Su principal objetivo es: *“Superar las falencias determinadas en el proceso de autoevaluación, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo que se brinda en el centro educativo para alcanzar una educación de calidad con equidad y protagonismo”* (Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, 2011, p. 1). Lo que indica que tienen claro hacia donde quieren llegar en el plazo inmediato con esta planificación.

El problema en sí, es que al parecer no utilizaron ninguna metodología de planeamiento estratégico, aunque la información organizada está bastante clara. Sería adecuado que utilicen la Metodología del Marco Lógico y plasmen el proceso en este documento: Análisis de Involucrados, Análisis de Problemas, Análisis de Objetivos, Análisis de Alternativas y luego la Matriz del Marco Lógico (Chininín C., 2011, p. 134). Esto le daría mayor sustento a la planificación estratégica de la institución.

#### **4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

Básicamente el Plan Operativo Anual está basado en el Plan Estratégico o de Mejoramiento Institucional, y contempla todas las actividades estratégicas programadas (cronograma) en el año que permitan cumplir con los propósitos del Plan Estratégico y así resolver los problemas determinados en ese mismo instrumento.

El documento que se entregó para diagnóstico, únicamente abarca el POA del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (D.O.B.E.) bien estructurado,

con objetivos claros y con las actividades programadas para el año (Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, 2011).

Este instrumento puede servir como guía para elaborar (en caso de no tenerlo) el POA institucional, pero no sin antes haber reestructurado el Plan Estratégico con la metodología del Marco Lógico.

#### **4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Este instrumento no pudo ser analizado, por lo que a continuación se harán algunas sugerencias en cuanto a su contenido y organización, para su elaboración o corrección y mejoramiento.

El PEI es un instrumento valioso que se lo emplea constantemente para mantener la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, procurar mejoras y mantener un control necesario sobre la planificación académica.

En términos generales, este instrumento debe contener 3 aspectos importantes: Hacer referencia al plan curricular del Ministerio de Educación, debe estar dividido por áreas y en ellas estructurar el currículo para todo el año lectivo, y por último especificar el plan de clases, que es la puesta en práctica del currículo.

Con esto el documento debería contener los siguientes aspectos en este orden sugerido:

- Datos informativos del plantel
- Objetivos
- Actividades
- Tiempos
- Horarios
- Programa analítico por asignatura y especialidad
- Metodología
- Plan de evaluación
- Documentos, contratos e información que demuestra la idoneidad de los profesionales que laboran en la institución

- Presupuesto (estimado de ingresos y egresos)
- Inventario
- El POA
- Organigrama estructural y funcional
- Código de Convivencia y el reglamento interno
- Proyectos y sus presupuestos y cronogramas

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones**

Lo más notorio del análisis de este documento importante (es un folleto del tamaño de media página A4) es su antigüedad de casi 5 años, y tomando en cuenta el objetivo fundamental que en él plasman “*instrumento que viabilice la aplicación de la Ley de Educación Hispana y su Reglamento General...*” (Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, 2007, p. 1), debería actualizarse cada vez que se reforma la Ley de Educación Intercultural o su Reglamento. Para esto lo más conveniente sería que las autoridades organicen una comisión formada por jefes de área y liderada por el Vicerrector (quien está más inmiscuido en los asuntos de reformas a los reglamentos institucionales) para reestructurar, corregir y aumentar los artículos de este instrumento tan importante, cada vez que se requiera producto de los cambios en las leyes y reglamentos educativos.

Otra recomendación muy importante es que no solo se debe contemplar las leyes y reglamentos educativos, sino también otros documentos y reglamentaciones que son parte inherente del proceso de enseñanza-aprendizaje y que también sufren periódicas reformas, como lo es el Código de la Niñez y Adolescencia por ejemplo, reformado en julio del 2011.

El actual reglamento deberá contener artículos de conformación de la institución respecto a las reformas del Bachillerato Unificado, lo que fortalece aún más la necesidad de rehacer este instrumento.

## **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

### **4.1.2.1. Misión y visión**

#### **4.1.2.1.1. Misión**

*“La educación constituye el pilar en el que se sustenta el desarrollo del ser humano con el propósito de alcanzar la transformación social, y articular de manera equilibrada el desarrollo tecnológico con el desarrollo humano en sus diferentes manifestaciones; para ello, nuestra Institución comprometida con los cambios que la dialéctica natural del pensamiento exige, con el esfuerzo, la preparación y el trabajo planificado en equipo de los maestros, tiene como misión entregar a la sociedad egresados con una solvente capacidad crítica, reflexiva, creadora con alto respeto a la vida, defensa de la naturaleza y una elevada formación técnica, humanística a través del desarrollo de aprendizajes para alcanzar conocimiento que les permita adaptarse sin dificultades al nuevo nivel de vida que empieza, tanto en lo laboral como intelectual (universidad), desarrollando un trabajo educativo fundamentado en el desarrollo de la ciencia, cultura y deporte, aspectos determinantes para alcanzar un espacio dentro de la sociedad Machaleña, lo que nos obliga a través de la Reforma Curricular ofrecer a nuestra juventud, una educación de calidad, desarrollando en ellos con nuestra actividad las competencias necesarias a fin de que nuestros egresados contribuyan al desarrollo y engrandecimiento de nuestro país.*

*Queremos alcanzar una sociedad justa y equitativa con jóvenes de pensamiento autónomo cuya personalidad sea el resultado de una formación académica donde se expresen los principios de equidad, honradez, respeto y autoestima, pensando siempre en el bienestar social y el deseo de ser mejores”. (Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, 2011, p. 1)*

Lo primero que se puede notar es que la Misión institucional, aunque bien enfocada, es extensa y debería resumirse. Es muy importante que la comunidad educativa del plantel y el público en general, en especial la del entorno cercano, se familiarice y se identifique con la Misión, y por ese motivo habría que concretarla.

#### **4.1.2.1.2. Visión**

*“El trabajo que se realice en la Institución presente que durante cinco años de gestión a partir del período lectivo 2010 – 2011, ubiquemos a este centro educativo como el primer plantel de la provincia, a través de la implementación de laboratorios, participación estudiantil en eventos culturales y deportivos fuera del plantel, con un personal altamente calificado y capacitándolo permanentemente.*

*Queremos constituir al plantel como una Institución Académica y Administrativamente fuerte, que fundamenta la formación de sus alumnos en la enseñanza técnica – humanística, de tal manera que puedan relacionar la teoría con la practica y constituir una sociedad competitiva, respetuosamente de la vida y la naturaleza amante de la paz, orgullosa de su identidad nacional. Para ello es necesario que la relación alumno – maestro – padre de familia sea fluida y horizontal, de tal manera que el trabajo académico se haga con claros principios pedagógicos, didácticos, sociológicos, filosóficos y sociológicos.*

*Aspiramos que nuestros egresados tengan participación activa en el desarrollo socio económico y cultural de la provincia y el país, además que puedan continuar sus estudios en el nivel superior.*

*Como visionarios queremos consolidar a esta empresa educativa como fuente segura del trabajo para quienes como hasta hoy vienen siendo beneficiarios, pues si bien es una entidad de derecho privado, su función es netamente social”. (Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, 2011, p. 1)*

Como la Misión, la Visión es extensa y así mismo, debería concretarse. También se puede evidenciar que hay ciertos aspectos de lo que debería ser la Misión (o al menos ser parte de ella) y no de la Visión, y que podría especificarse aquí cómo se ve a la institución organizativamente y como institución educativa referente, a largo plazo, por esta razón también debería reestructurarse además de resumirse.

#### **4.1.2.2. El Organigrama**

La tendencia en las instituciones modernas, es que su organización tienda a ser plana, es decir, sin muchos niveles jerárquicos. La estructura que demuestra el organigrama de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro evidencia dichos niveles (Fig. 1) que denotarían dependencia y subordinación de los departamentos, lo que no se evidenció en las observaciones realizadas.

Por ejemplo el D.O.B.E. debería ser una unidad de apoyo presente en todas las áreas por lo que su ubicación sería de asistente a nivel de Gerencia; o la Biblioteca que no debería estar al mismo nivel que el Inspector General, pero sí al mismo nivel de los Laboratorios; o la Conserjería debería estar en la columna del área administrativa, tal vez subordinada (un nivel inmediatamente debajo) de la Secretaría.

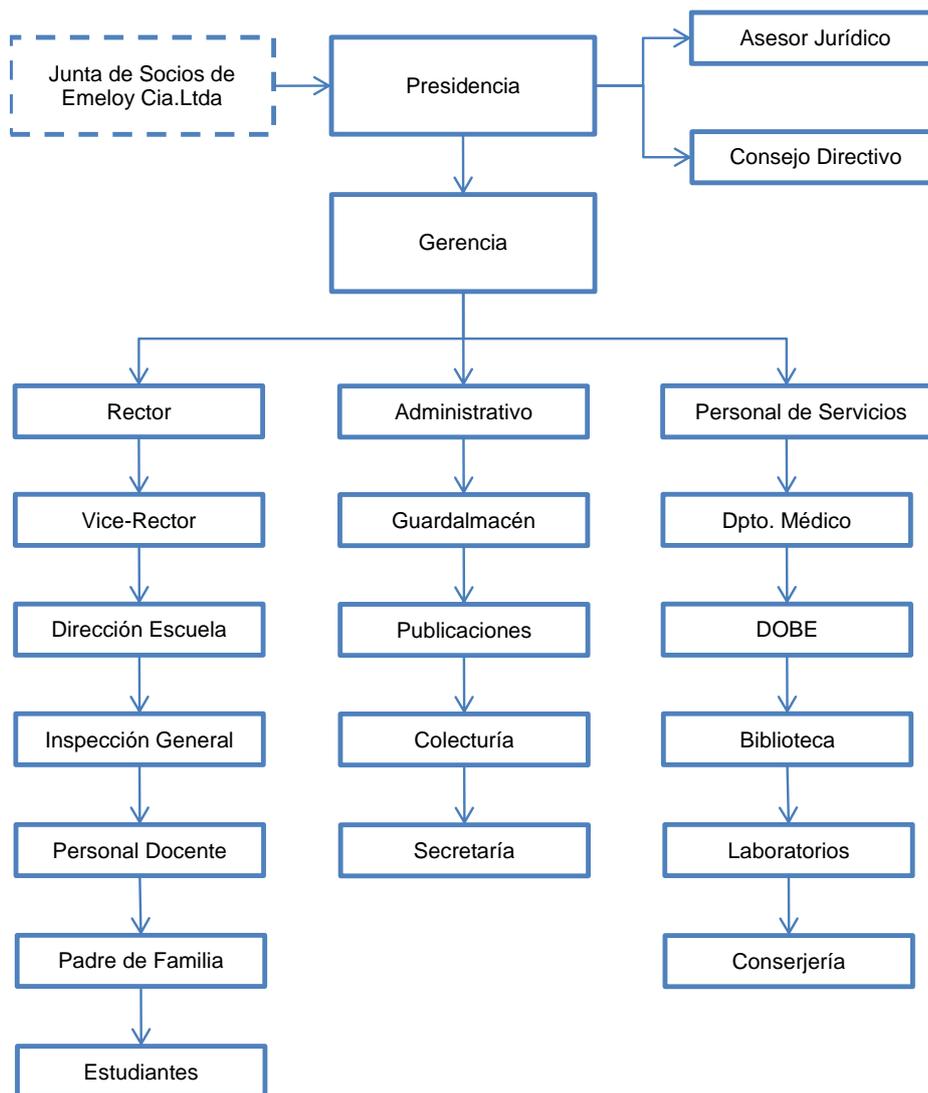


Fig. 1: Organigrama de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro  
Fuente: Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, 2011

Básicamente lo que muestra el organigrama es una estructura demasiado jerárquica que imposibilitaría la ejecución dinámica de los procesos y actividades inherentes a la institución académica, pero considerando mis observaciones, simplemente el organigrama no expresa la realidad del centro educativo cuyos procesos son bastante fluidos y no existen tales subordinaciones departamentales.

Entonces, será necesaria una reestructuración del organigrama de la institución, basado en las funciones reales de las áreas, sus dependencias, subordinaciones y asistencia a otros departamentos, para así obtener una clara visión estructural de la organización a partir de este instrumento.

#### **4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos**

Este instrumento de gestión no fue proporcionado, pero se podría sugerir la revisión del mismo para que, en el caso de no tenerlo, se implemente y se actualice según la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural (Ministerio de Educación, 2011) y su reglamento, más las políticas y normas de la Institución, estableciendo claramente las funciones, no solamente de los directivos, consejo directivo, y jefes de área, sino también de todos los departamentos académicos y administrativos, en donde se evidencia claramente los objetivos perseguidos acorde a las metas organizacionales.

Este instrumento, donde se clarifican las responsabilidades de todos los miembros de la organización y sus departamentos y áreas, es muy valioso para la gestión administrativa del plantel en la planificación de procesos y gestión del talento humano especialmente, y facilitaría enormemente las tareas de los directivos y otros grupos destinados al control de operaciones administrativas, operaciones académicas y evaluaciones, lo que a su vez permitiría prevenir o corregir eficientemente los problemas tanto de planificación como de implementación.

#### **4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores**

Los modelos educativos actuales contemplan la inclusión de las relaciones humanas y de valores en el proceso enseñanza – aprendizaje, para que un ambiente de convivencia sano se mantenga constante, durante el tiempo de estadía en la institución, entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Para esto es necesario que las diferentes áreas de la organización educativa tengan, como parte de sus funciones, la tarea de revisar constantemente el tema de la convivencia en valores, y, en caso de que amerita, recuperar el ambiente necesario para que esto se dé, o fortalecerlo, y esto puede ser practicando ciertos esquemas de comportamiento interpersonal, fomentarlo con charlas motivacionales, utilizando siempre un diálogo lúdico en el trato, ser un ejemplo en valores, principios, respeto y solidaridad.

Entonces, éste sería el clima escolar esperado en las instituciones educativas del nuevo siglo, donde la comunidad educativa ve ejemplos de cultura y valores, y que

éstos sean inculcados con el ejemplo, desde los más altos directivos hacia el resto de los miembros de la comunidad.

#### **4.1.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores**

Todas las áreas académicas realizan un Plan Operativo Anual en conjunto con el Plan de Tutorías.

El documento tiene todos los componentes necesarios sobre los que los profesores del área van a basarse para cumplir con las actividades curriculares de tutorías y clases durante todo el año.

Abarcan desde antecedentes, justificación y objetivos, hasta la planificación clase a clase minuto a minuto con los recursos necesarios, en los que se evidencian el uso de valores como eje transversal en toda la planificación así como en todas las áreas académicas.

La planificación incluye seguimientos a los proyectos educativos institucionales así como el involucramiento en el proceso.

#### **4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores**

La Unidad Educativa cuenta con un documento anual de trabajo llamado “Procesos de Innovación y Calidad Institucional” elaborado en conjunto por las autoridades del plantel, Rector, Vicerrector y Accionista principal junto con el D.O.B.E. (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil) cuyo propósito es planificar las tutorías, evaluar resultados pasados, implementar reformas, todo con el fin de mejorar la calidad académica de la Institución, el cual involucra aspectos organizacionales de gestión y administración junto con valores. Este es su contenido:

1. Plan Anual de Tutorías
2. Resultado de evaluaciones (diagnóstica y bimestral)
3. Evaluación de desempeño docente (semanal)
4. Ficha académica de superación del estudiante

5. Registros de atención a padres de familia
6. Registro de atención a padres de familia (Rector)
7. Informe mensual de Inspección y departamento académico
8. Informe de charlas por mes de D.O.B.E.
9. Registro de control de desarrollo académico y personal del estudiante (Indicadores diagnóstica y bimestral)
10. Registro de control académico diario del docente (sello de Vice-Rector por bimestre – cursos y paralelos)
11. Relación de verbos para la formulación de objetivos, capacidades terminales y elementos de capacidad
12. Objetivos e Indicadores de calidad (evaluar eficiencia y eficacia)
13. Evaluación a la Institución
14. Anexos:
  - a. Quienes son las partes interesadas en la educación
  - b. Modelo de unidades y planes de clase
  - c. Pilares de la educación del tercer Milenio
  - d. Tipos de evaluación
  - e. Formato de periódico mural y programa de cada lunes
  - f. Leyes:
    - i. Código de la Niñez
    - ii. Constitución Política del Ecuador
    - iii. Ley de Educación
    - iv. Código de Convivencia
    - v. Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa
    - vi. Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
    - vii. Reglamento Interno
    - viii. Ley Orgánica de Transparencia

#### **4.1.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores**

En el departamento financiero, el Colector trata directamente con autoridades y accionistas, y no posee, ni ha tenido, ni ha sido parte de alguna campaña de valores que lo involucren a nivel de institución educativa o departamental.

Los valores con los que se trabaja básicamente son los profesionales y humanos adquiridos como individuo cada uno de los miembros del departamento.

#### **4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores**

Utilizan el Plan Nacional de Educación Familiar “Escuela para Padres” del Ministerio de Educación a través de la Dirección Provincial de Educación de El Oro, para la participación estudiantil y cuyos objetivos y actividades están plasmados en aquel documento.

#### **4.1.4. Análisis FODA**

##### **4.1.4.1. Fortalezas y debilidades**

##### **Análisis Situacional: Medio Interno**

Según lo que se observó y por las entrevistas, se determinaron muchas fortalezas a nivel académico y en el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (D.O.B.E.), varias más en lo que tiene que ver con la gestión del Rector y demás autoridades (altos conocimientos administrativos, planificación de actividades, reuniones periódicas con la comunidad educativa), así como en sus tareas de liderazgo (buenas interrelaciones con el personal docente, administrativo y de servicio, autoridades colaborativas, motivadores, incluyentes) , y la alta convicción de realizar todas las actividades enmarcadas en valores (buen trato a todos los miembros de la comunidad, proyectos de salud, proyectos y tareas emergentes de inclusión de estudiantes con problemas o discapacidades, reuniones periódicas con los padres de familia, docentes que enseñan en valores, estudiantes respetuosos de sus compañeros).

Pero así mismo se determinaron ciertas debilidades y una de las más notorias, a pesar de los esfuerzos de las autoridades, es la poca participación de los padres de familia (no todos, pero sí la mayoría, notable cuando se convoca a reuniones) en las actividades del plantel (descoordinación), los instrumentos de gestión no están disponibles en un solo repositorio sino distribuidos entre las diferentes autoridades, secretarías y el D.O.B.E., y muchas veces con información desactualizada, no

adecuada y contradictoria, infraestructura física para actividades académicas podrían mejorar en especial pupitres y áreas externas, según algunos docentes falta capacitación especializada en áreas (tienen capacitación generalizada) y otros falta comunicación, aunque la cultura organizacional está presente no se puede lograr un 100% de satisfacción en la comunidad educativa (Autoridades y Jefes de Área, 2011).

#### **4.1.4.2. Oportunidades y amenazas**

##### **Análisis Situacional: Medio Externo**

En el trabajo de gestión, liderazgo y valores, y por tratarse de una institución educativa de carácter privado, la entidad depende únicamente de sus ingresos y de los accionistas. Muchas veces la necesidad de capacitación docente, administrativa y de autoridades está supeditada a esta situación y a los esfuerzos propios, por lo que las oportunidades no son muchas, sin embargo la entidad que más las brinda es el Ministerio de Educación a través de la Dirección Provincial de Educación (a través de cursos o seminarios de actualización pedagógica, talleres gerenciales y de liderazgo, por ejemplo), así como otras entidades de servicio público como la Gobernación y el Municipio por sus aportes y donaciones a las actividades de gestión y académicas, y por supuesto los accionistas.

La mayor amenaza a los valores institucionales está en el hogar del estudiante, porque todo lo que se trata de enseñar en el ambiente institucional se puede deshacer fácilmente por problemas intrafamiliares, migración, situación económica, y junto a esto el entorno social negativo (pandillas, drogas, delincuencia) cercano al estudiante. En cuanto a la gestión y liderazgo, la situación económica regional y nacional crea nuevas necesidades al interior de la organización, tanto en administración de recursos materiales y humanos, y también puede repercutir en los aportes e ingresos normales. Otra amenaza muy mencionada es la gran cantidad de trabajo en proyectos de carácter académico y social asignados al plantel por parte de la Dirección Provincial de Educación lo que aumenta la carga administrativa del D.O.B.E. (esto es por encontrarse geográficamente cercano a la Dirección de Educación, según el orientador de dicho departamento) en detrimento de la atención interna de este departamento.

Otra amenaza detectada está en el número de estudiantes que ingresan, que al parecer anualmente han ido disminuyendo, y esto puede repercutir en los principales ingresos de la institución que sin duda deben ser por matrículas y cobro de pensiones.

#### **4.1.4.3. Matriz FODA**

El análisis FODA se realizó considerando las observaciones realizadas y entrevistas, desde el punto de vista de gestión, liderazgo y valores, más las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mencionadas en el punto anterior.

En la matriz FODA de la Tabla 6 se constituyen dichas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se pudieron identificar, para luego establecer una serie de estrategias puntuales y otras generales que permitirán potencializar el crecimiento de la entidad, contener los principales riesgos, fortalecer las debilidades aprovechando las oportunidades detectadas, y mejorar o cambiar las limitaciones encontradas, todo esto enmarcado en las características de gestión, liderazgo y valores objetos de estudio de la presente investigación.

Tabla 6: Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico propio</li> <li>• Rector con conocimientos firmes y actualizados sobre gestión y liderazgo</li> <li>• Rector y Vicerrector colaborativos con la comunidad educativa</li> <li>• Rector y Vicerrector con características de líder motivador Personal docente capacitado</li> <li>• Aplicación de la Reforma Curricular</li> <li>• Equilibrio en el rendimiento académico</li> <li>• Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil organizado y con varios proyectos positivos</li> <li>• Plan anual de tutorías por áreas</li> <li>• Escuela para padres</li> <li>• Alumnos participativos en proyectos</li> <li>• Docentes con cultura organizacional</li> <li>• Docentes aplican valores como eje transversal</li> <li>• Conciencia y promoción de la inclusión de valores en las actividades generales y académicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y actualización de los docentes con: Educación Técnica, Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional (DINAMEP), Ministerio de Educación (MIE), Dirección Provincial de Educación</li> <li>• Capacitación y actualización de las autoridades (gestión de accionistas o recursos propios). Postgrados</li> <li>• Apoyo de entidades gubernamentales</li> <li>• Convenios para capacitación docente</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de gestión desactualizados, mal enfocados o no disponibles</li> <li>• Desorganización de los documentos/instrumentos de gestión de la institución</li> <li>• Ciertos documentos que deberían tener información completa de la institución están dispersos. La información no está unificada</li> <li>• Padres de familia poco colaboradores e inconformes</li> <li>• Infraestructura de aulas adecuada, pero podría mejorar</li> <li>• Poca capacitación especializada en áreas</li> <li>• La comunicación y coordinación con la comunidad educativa no es muy eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica local, regional y nacional que repercute en las pensiones y gastos, y en la tranquilidad del personal</li> <li>• Demasiados proyectos asignados al DOBE por parte de la Dirección de Educación</li> <li>• Disminución de los ingresos y aportes externos</li> <li>• Hogares desorganizados</li> <li>• Estudiantes en contacto con la parte negativa de la sociedad como drogas y pandillas</li> <li>• Migración de la población con consecuencias negativas en el hogar del estudiante</li> </ul>

Autor: Fausto Redrován

#### **4.1.4.4. Fortalezas y Oportunidades**

Las oportunidades se deberían aprovechar para potenciar las fortalezas y contribuir al crecimiento institucional. A continuación se plantean algunas estrategias que se pueden utilizar de acuerdo al análisis FODA:

- Aprovechar el apoyo gubernamental para incrementar convenios de capacitación al personal administrativo y docente.
- Fomentar programas de actualización de conocimientos en postgrados.
- Actualización de recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura.
- Mejorar y reforzar la integración de los estudiantes en la comunidad aprovechando los proyectos sociales de la institución, con apoyo gubernamental.
- Diseñar proyectos de carácter social y cultural con la participación de los estudiantes para que potencialicen sus capacidades de interrelación humana y que beneficien al entorno directo.

#### **4.1.4.5. Fortalezas y Amenazas**

Las fortalezas se pueden aprovechar como forma de contingencia y para minimizar los riesgos de las amenazas. A continuación se plantean algunas estrategias que se pueden utilizar de acuerdo al análisis FODA:

- Aprovechar la capacidad de concertación de las autoridades y convocar a los padres de familia y representantes a talleres prácticos (no solo reuniones) de valores.
- Potenciar el proyecto de Escuela para Padres del D.O.B.E y elaborar una buena planificación anual para el resto de proyectos asignados involucrando a los docentes y estudiantes.

- Crear proyectos de inclusión de estudiantes con problemas de migración en el hogar, o de algún otro tipo, aprovechando programas deportivos.
- Aprovechar la capacidad y experiencia del D.O.B.E. para minimizar, prevenir y corregir la incursión de situaciones nocivas para los jóvenes (drogas, pandillas), utilizando programas y consejos de organizaciones con experiencia en estos asuntos, como la Policía Nacional por ejemplo.
- Potenciar más la oferta académica (actualización de recursos académicos por ejemplo) y promover más incentivos y publicidad para el ingreso de nuevos estudiantes, y evitar una futura disminución de ingresos, con la posibilidad de no incrementar los valores hacia los padres de familia. Aprovechar apoyo gubernamental.

#### **4.1.4.6. Debilidades y Oportunidades**

Las debilidades pueden fortalecerse si se aprovechan las oportunidades, la idea sería la de mantener a la institución competitiva. A continuación se plantean algunas estrategias que se pueden utilizar de acuerdo al análisis FODA:

- Aprovechar cursos, seminarios y talleres dirigidos a autoridades y diseñados para la elaboración de instrumentos de planificación estratégica, en especial que utilicen la metodología del Marco Lógico.
- Aprovechar la capacitación en gestión de las autoridades para conformar comisiones que se encarguen de unificar instrumentos administrativos de gestión, liderazgo y valores, y luego socializarlos a toda la comunidad educativa.
- Aprovechar la capacidad mediadora de las autoridades para mejorar la colaboración de los padres de familia en las actividades académicas con sus hijos o representados.
- Aprovechar el apoyo de los accionistas y el de otras instituciones para mejorar más la infraestructura del plantel.

- Aprovechar la capacidad de liderazgo de las autoridades para emprender estrategias que permitan a los docentes empoderarse de los objetivos institucionales, hacia una cultura organizacional, atendiendo sus necesidades profesionales de capacitación en sus respectivas áreas.

#### **4.1.4.7. Debilidades y Amenazas**

Las debilidades y amenazas son puntos importantes a tener en cuenta para rectificar y mejorar lo más pronto posible, o se corre el riesgo de perder calidad operativa. A continuación se plantean algunas estrategias que se pueden utilizar de acuerdo al análisis FODA:

- Crear tantos instrumentos de gestión institucional como hagan falta, empezando por el Código de Ética y reformando el Reglamento Interno, para que sirvan de guía institucional y así minimizar el impacto de factores externos que puedan alterar la normal aplicación de valores en los procesos administrativos y académicos.
- Restructurar el Plan Estratégico institucional para que contemple actividades de cambio en los procesos académicos al integrar Nuevas Tecnologías que permitan elevar la oferta académica y así proponer nuevos servicios a la comunidad, para mitigar la salida y mejorar el ingreso de estudiantes.
- Aumentar la capacidad de gestión del D.O.B.E para que administre exitosamente todos los proyectos concedidos por la Dirección de Educación, asignando personal docente de apoyo y asistentes de entre los estudiantes más destacados.
- Diseñar y ejecutar nuevas actividades, talleres, eventos, reuniones de inclusión de los padres de familia en el quehacer de la institución y en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus representados, empezando por el ejemplo (cumpliendo los horarios de atención, siendo puntuales a la hora de convocar e iniciar reuniones, cumplir ofrecimientos, etc.).

## 4.2. Resultados de Encuestas y Entrevistas

A continuación se muestran los resultados de las encuestas tabulados y graficados para su posterior interpretación y análisis.

### 4.2.1. De los Directivos

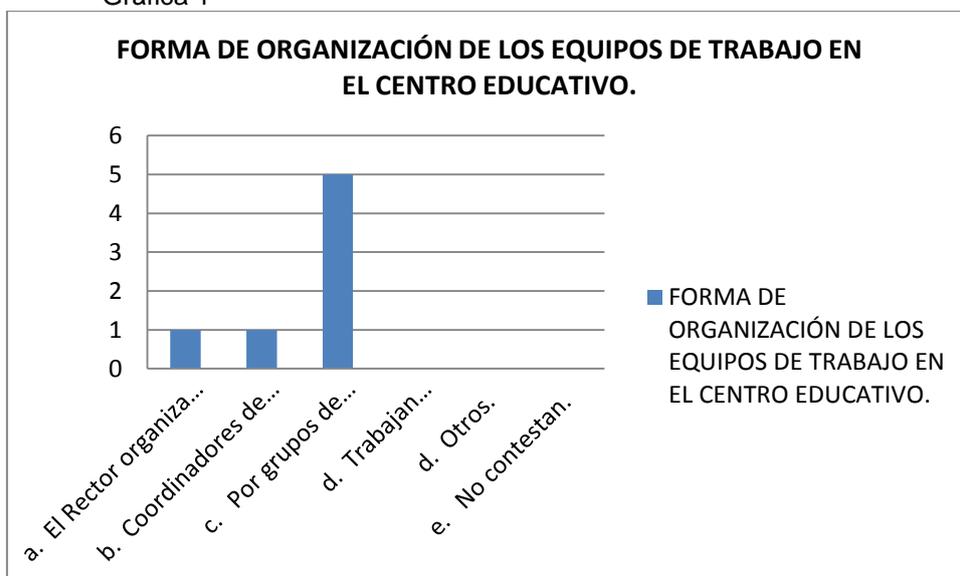
El Rector, Vicerrector, Inspector General, y 4 Jefes de Área conforman el 100% de los encuestados (7 personas).

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

Tabla 7

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	14%
b. Coordinadores de área.	1	14%
c. Por grupos de trabajo.	5	71%
d. Trabajan individualmente	0	0%
d. Otros.	0	0%
e. No contestan.	0	0%

Gráfica 1



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

El 71% de los encuestados verifica que la forma de organización más común en la Unidad Educativa es por grupos de trabajo, es decir, que la conformación de esos

grupos de trabajo, a pesar de que ya existen equipos de trabajo para las áreas (coordinadores), es una forma normal de realizar las actividades en el plantel, pues solo el 2% aseguró que hay otra forma de organización.

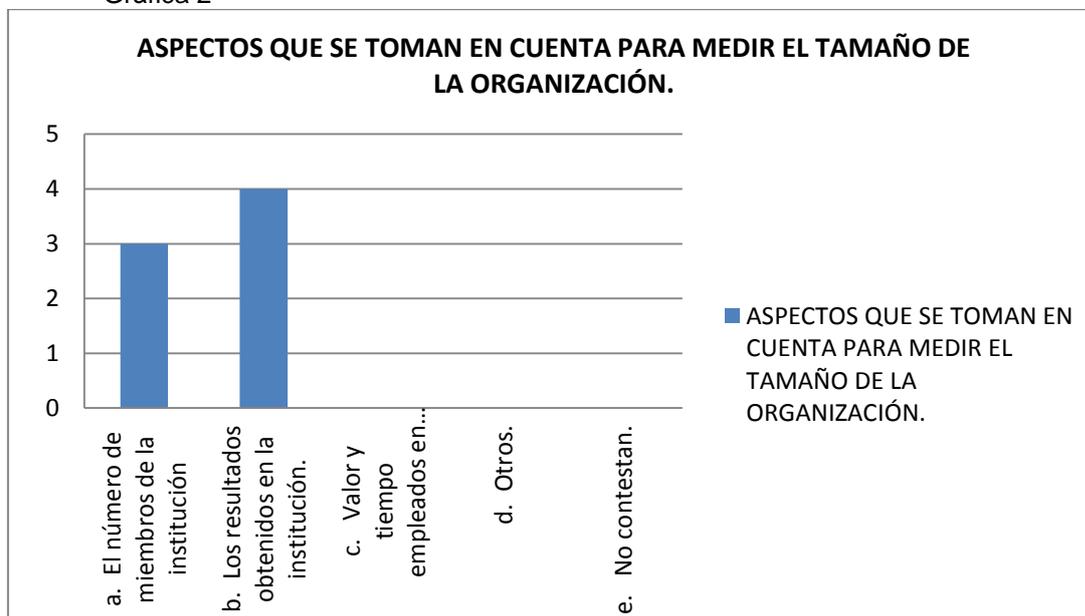
Esto contribuye a las relaciones interpersonales entre los docentes y es un signo de que los miembros del plantel están muy relacionados con las metas organizacionales, lo que a su vez demuestra capacidad de liderazgo en los directivos.

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

Tabla 8

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	43%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	4	57%
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0%
d. Otros.	0	0%
e. No contestan.	0	0%

Gráfica 2



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

La institución debería ser medida por los resultados obtenidos, y, observando el resultado de la encuesta se puede implicar que aunque el 43% de los encuestados no lo consideran así, la mayoría (57%) si tiene clara esta noción, es decir muchos si

tienen una alta empatía con las metas organizacionales y consideran que, sin importar el tiempo que se invierta o cuantos miembros haya en la institución, lo más importante son los resultados.

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

Tabla 9

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	7	100%
b. No	0	0%

Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

Esto es algo interesante, durante las entrevistas, hubo más de un jefe de área que no estaba seguro de la existencia de este manual de funciones, y tampoco se pudo analizar dicho instrumento por falta de entrega del mismo, pero aquí se ve que todos los encuestados dicen saber que si existe, aunque tal vez se refieran al documento (instrumento) del reglamento interno que todos conocen que existe.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Tabla 10

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	0	0%
b. Rector	6	86%
c. Consejo Directivo	1	14%

Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

Todas las observaciones y demás datos obtenidos apuntan a que el Rector es quien lidera la toma de decisiones (86%), pero se debe agregar que no lo hace de manera autoritaria, sino todo lo contrario, implementa un liderazgo participativo con excelentes resultados, de hecho la mayoría está consciente de la importancia de ser coherente con sus responsabilidades para beneficio mutuo y luego individual. Esto es un gran éxito organizacional que debe fomentarse constantemente.

Sin embargo no hay que desviarse, el Rector no lo debe resolver todo, no se puede depender enteramente de su dirección y liderazgo, para eso están los demás

directivos y los instrumentos de gestión como guías primarias de las metas organizacionales.

De hecho se puede notar que el Consejo Directivo es quien toma las decisiones cuando el Rector no está disponible por alguna razón, como lo asegura el 14% de los encuestados. Esto es un procedimiento normal en las instituciones educativas y la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro no es la excepción.

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Tabla 11

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	2	29%
b. No	4	57%
b. No Contesta	1	14%

Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)

Elaboración: Fausto Redrován

Aquí hay una cuestión importante, todos los miembros de la organización están conscientes de que deben participar en todo grupo de trabajo que requiere su aporte, pero también saben que su responsabilidad les exige cumplir con las tareas y obligaciones encomendadas, esto a nivel de jefes de área (57%).

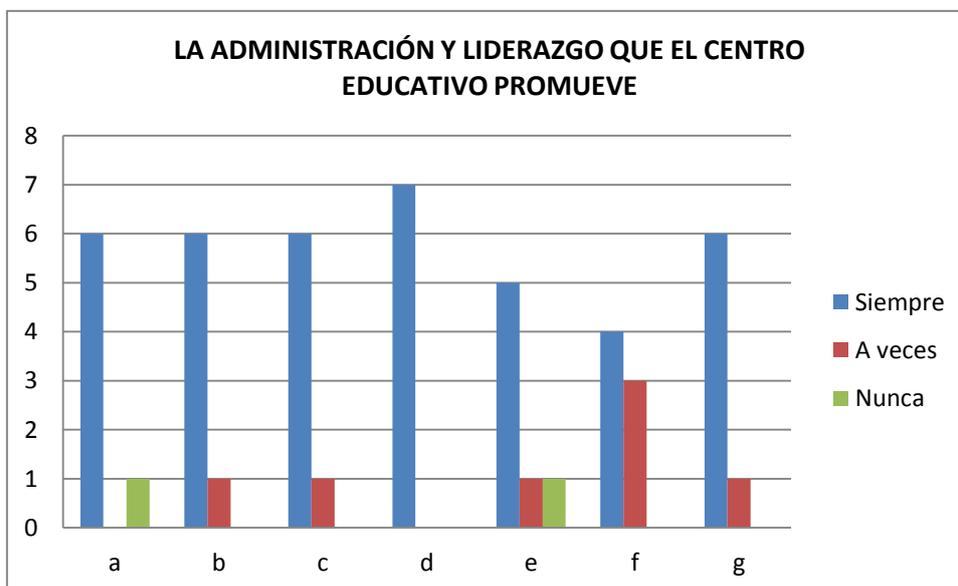
A nivel de autoridades si hay delegación de funciones, pero para actividades específicas y al parecer sin perder responsabilidad de las mismas. Esto es importante y se refleja en el D.O.B.E. que termina muchas veces como delegado de las autoridades ante ciertas actividades, cosa común al parecer por la capacidad y logros del departamento.'

La administración y liderazgo que el centro educativo promueve

Tabla 12

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	Excelencia académica.	6	86%	0	0%	1	14%
<b>b</b>	Desarrollo profesional de los docentes.	6	86%	1	14%	0	0%
<b>c</b>	La Capacitación continua de los docentes.	6	86%	1	14%	0	0%
<b>d</b>	Trabajo en equipo.	7	100%	0	0%	0	0%
<b>e</b>	Vivencia de valores institucionales y personales.	5	71%	1	14%	1	14%
<b>f</b>	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	4	57%	3	43%	0	0%
<b>g</b>	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	6	86%	1	14%	0	0%

Gráfica 3



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)

Elaboración: Fausto Redrován

Por las preguntas anteriores y este gráfico, no hay menor duda de que el trabajo en equipo es el principal logro del liderazgo de los directivos (100% en la pregunta d). También los resultados y las observaciones indican que existe un problema con la

participación de los padres de familia en las actividades del plantel (el 57% de los encuestados), esto porque al parecer la apatía que normalmente muestran los representantes de los estudiantes, perjudicando ciertas tareas planificadas, pero esta inclusión es tan importante que se ha encargado personalmente el Rector para realizar y planificar esquemas de integración, mediante reuniones privadas y en sesiones de trabajo con el comité de padres de familia.

Con el 86% se demuestra que el desarrollo profesional del personal es parte importante de las políticas de la institución lo que contribuye al bienestar docente y a la identificación del grupo con la organización (cosa que ya se ha demostrado con los datos y observación), pero hay una discrepancia en cuanto a los valores (71%) que constantemente se demuestran en las tareas cotidianas del centro educativo (observación y entrevistas).

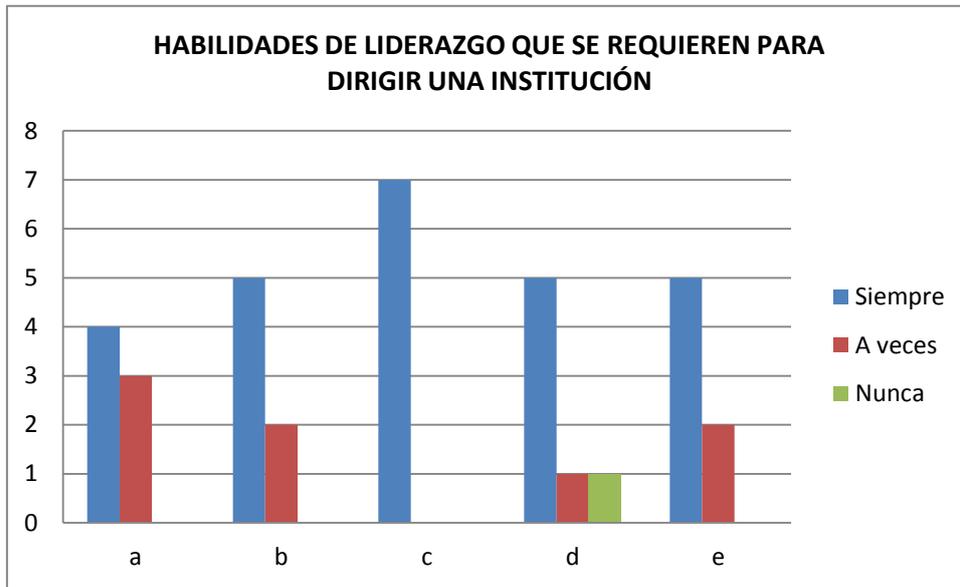
Al final también está claro que la inclusión de los padres de familia es una tarea titánica liderada por el Rector y cuyos resultados no se dan como se desea (57%).

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Tabla 13

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	Son innatas.	4	57%	3	43%	0	0%
<b>b</b>	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	5	71%	2	29%	0	0%
<b>c</b>	Se adquieren a partir de la experiencia.	7	100%	0	0%	0	0%
<b>d</b>	Se desarrollan con estudios en gerencia.	5	71%	1	14%	1	14%
<b>e</b>	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	71%	2	29%	0	0%

Gráfica 4



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

Los directivos le dan mucho valor a la experiencia en actividades que requieran cualidades de líder (100%), pero están conscientes que esta experiencia debe ir de la mano con el desarrollo y estudios de la teoría al respecto de este tema (71%) que le ayude a reforzar y confirmar dicha experiencia.

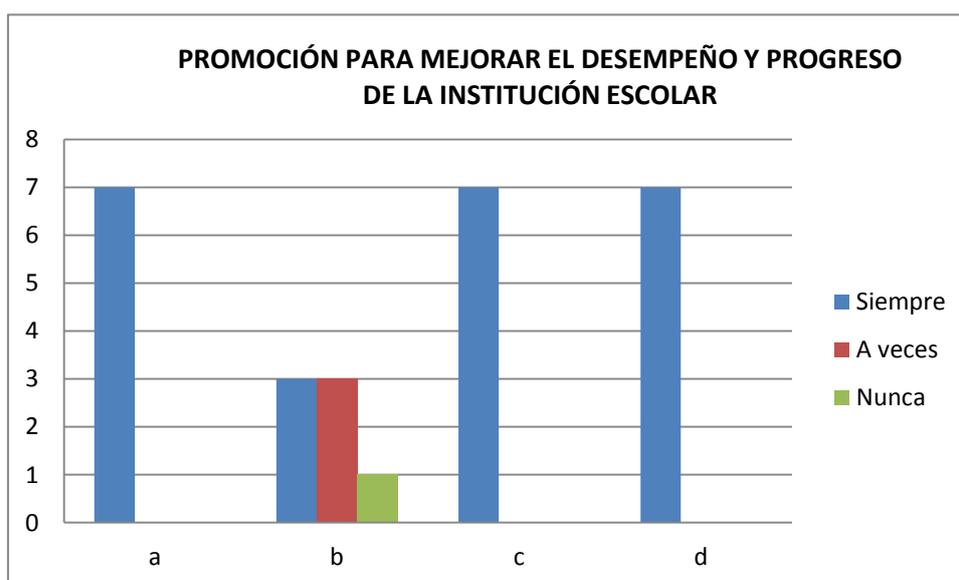
Entonces tareas obligatorias de todo gerente es potenciar sus cualidades de líder mediante el conocimiento de la teoría en métodos y técnicas del liderazgo educacional, para que la experiencia tenga su fundamento.

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Tabla 14

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	7	100%	0	0%	0	0%
<b>b</b>	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	43%	3	43%	1	14%
<b>c</b>	La mejora de los mecanismos de control.	7	100%	0	0%	0	0%
<b>d</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	7	100%	0	0%	0	0%

Gráfica 5



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
 Elaboración: Fausto Redrován

Esto es una clara evidencia de lo que ya habíamos determinado, los directivos están claros e identificados con las metas organizacionales pues están de acuerdo que hay que ser evaluados y diagnosticados (control) periódicamente para mejorar (100%), y el buen ambiente de trabajo es propicio para las actividades (100%).

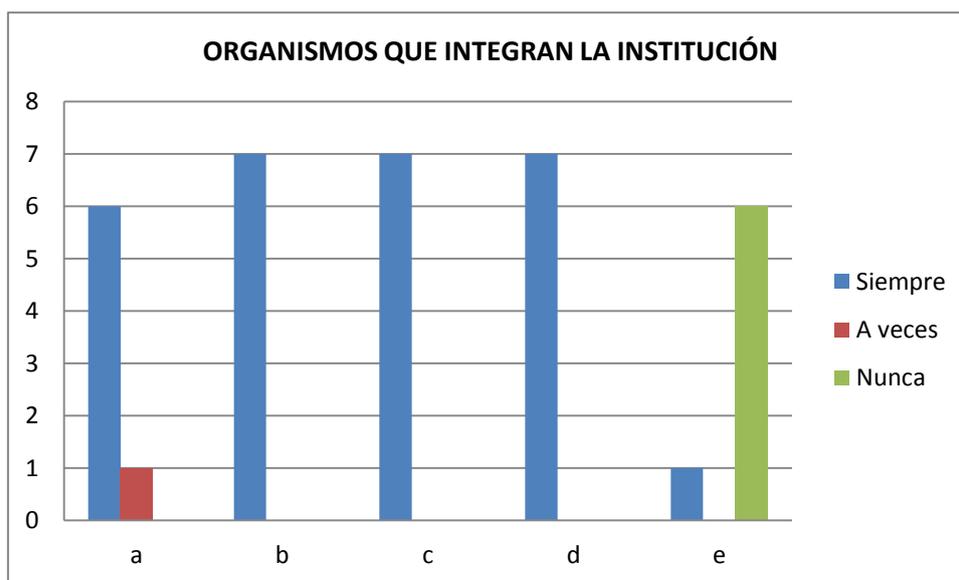
Por otro lado, aunque es importante el número de estudiantes por aula para un buen desempeño del proceso enseñanza – aprendizaje, la disminución de estudiantes no es garantía para el mejoramiento del desempeño institucional (43%), porque saben que más depende los miembros directos de la organización como lo son los directivos, docentes principalmente (en este caso) y personal administrativo.

Organismos que integran la institución

Tabla 15

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
<b>a</b>	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	6	86%	1	14%	0	0%
<b>b</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	7	100%	0	0%	0	0%
<b>c</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	100%	0	0%	0	0%
<b>d</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	7	100%	0	0%	0	0%
<b>e</b>	Otros (¿cuáles?)	1	14%	0	0%	6	86%

Gráfica 6



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

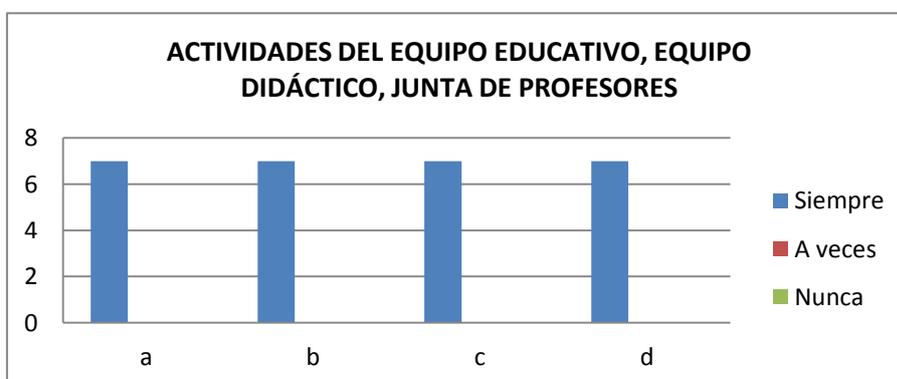
Todos son parte esencial de la organización y todos contribuyen de alguna manera en su desarrollo (100%). Esto lo tienen claro los directivos y se evidencia en el trabajo cotidiano (observación). Cabe recalcar que el Rector mencionó en otros (14%) al D.O.B.E. que cumple una función integradora y de colaboración con todos los departamentos que es importantísima en la institución puesto que es quien proporciona de primera mano los mecanismos para supervisar, corregir y detectar problemas de índole estudiantil en valores (además de problemas de índole cultural, social y médico).

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Tabla 16

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
<b>a</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	7	100%	0	0%	0	0%
<b>b</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	7	100%	0	0%	0	0%
<b>c</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	7	100%	0	0%	0	0%
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	7	100%	0	0%	0	0%

Gráfica 7



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

Las observaciones no desmienten este comportamiento, esto simplemente es una confirmación de las actividades que se cumplen a cabalidad en el centro educativo, actividades de coordinación, de atención al grupo humano y del interés por el bienestar intelectual y emocional de los alumnos, y demuestran que las tareas de gestión gerencial, de liderazgo y valores se toman muy en cuenta para definir y planificar los diferentes procesos de la institución.

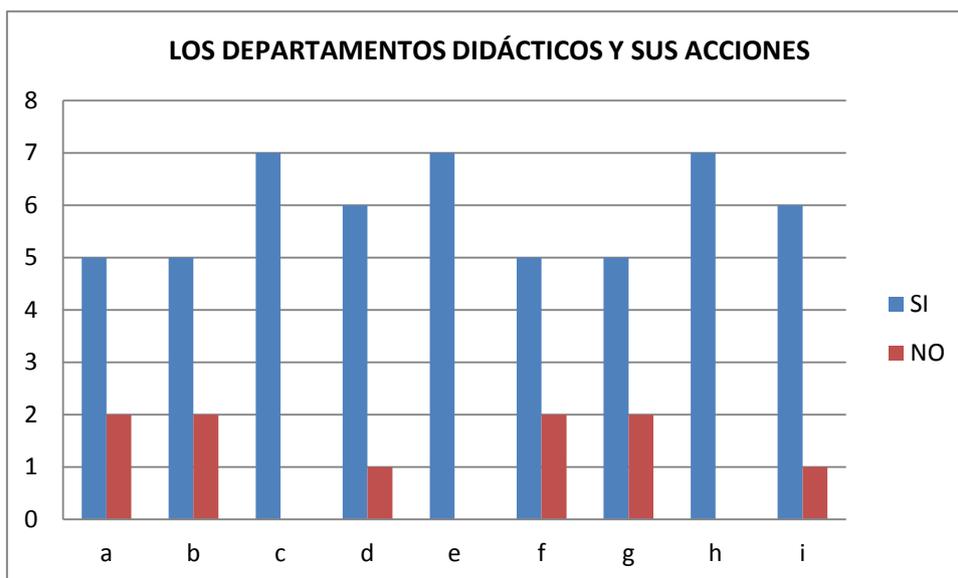
Los departamentos didácticos y sus acciones

Tabla 17

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
<b>a</b>	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	71%	2	29%
<b>b</b>	Formular propuesta al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	71%	2	29%
<b>c</b>	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	7	100%	0	0%
<b>d</b>	Mantener actualizada la metodología.	6	86%	1	14%
<b>e</b>	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	7	100%	0	0%
<b>f</b>	Colaborar con el Departamento de Orientación de la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	71%	2	29%
<b>g</b>	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	71%	2	29%

<b>h</b>	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	7	100%	0	0%
<b>i</b>	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	86%	1	14%

Gráfica 8



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

De todas estas posibles responsabilidades ninguna estaría considerada como en peligro de no ser tomada en cuenta por los departamentos didácticos (ninguna tiene menos del 50% en el SI), es decir, todos los directivos piensan que los departamentos didácticos ejecutan acciones encaminadas a desarrollar aspectos académicos a nivel general del área al que pertenecen, y aunque dan pautas generales de metodologías para el PEA, cada profesor es consciente y sabe de sus obligaciones dentro del aula, por lo que tal vez la programación de clases no estaría a cargo del departamento sino de cada profesor (a: 71% en el SI), sin alejarse claro, primero de las políticas departamentales del área, ni de los objetivos como institución.

Otra situación a notar, lo que corrobora el hecho que son otras autoridades quienes llevan la batuta del liderazgo, es que los departamentos didácticos tienden a no aportar con ideas originales para los proyectos y planes sino más bien son los

llamados a conformar los grupos de trabajo que asisten a las autoridades en el análisis o implementación de proyectos.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Tabla 18

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
<b>a</b>	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	100%	0	0%

Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)

Elaboración: Fausto Redrován

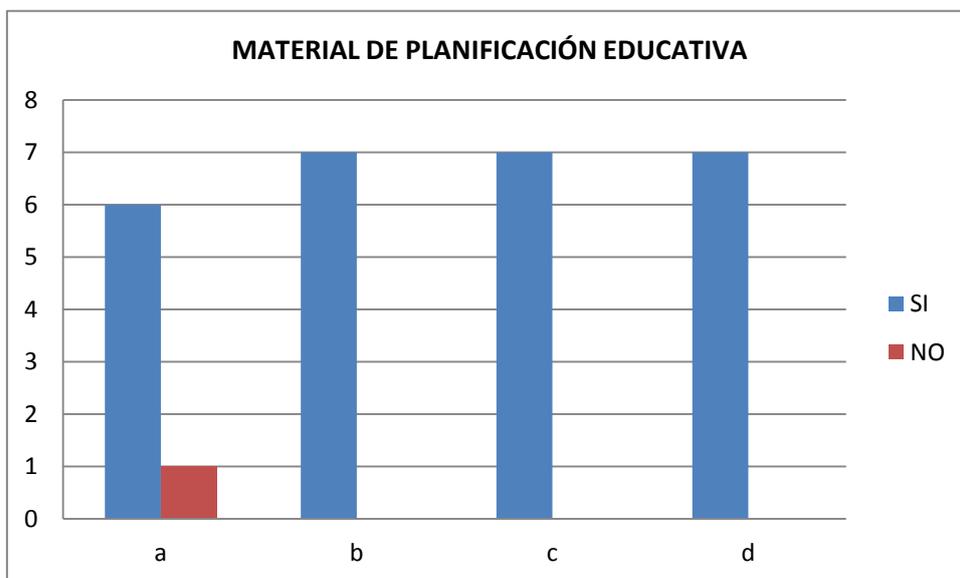
La tecnificación del proceso enseñanza – aprendizaje es importante toda vez que se debe saber como dirigir sus actividades a quienes conforman el entorno de la institución educativa, donde los grupos etnográficos pueden tener comportamientos bastante dispersos en zona urbanas debido a influencias positivas o negativas, o también deberían poderse adaptar a diferentes situaciones como por ejemplo los estudiantes con discapacidades, y para esto el D.O.B.E. es fundamental, de hecho, ya están elaborando un programa de inclusión al centro de estos estudiantes, y todos los docentes y directivos están apoyando la iniciativa y están de acuerdo en tecnificarse para cumplir estos nuevos objetivos.

Material de planificación educativa

Tabla 19

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
<b>a</b>	Reingeniería de procesos.	6	86%	1	14%
<b>b</b>	Plan estratégico.	7	100%	0	0%
<b>c</b>	Plan operativo anual.	7	100%	0	0%
<b>d</b>	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	7	100%	0	0%

Gráfica 9



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

La reingeniería de procesos significa cambios radicales y rediseñar los procesos que necesiten “reinventarse” para poder alcanzar la eficiencia que a ellos se les exige. Tomando en cuenta esto, y por la observación en el centro educativo, y por la contestación a esta pregunta del Rector (los otros 6 directivos dijeron que SI), no parece que haya habido tal reingeniería en algún proceso en particular.

Tal vez si se necesite alguna sería en la elaboración, organización y almacenamiento de los instrumentos de gestión, más sus normas de elaboración, que como la encuesta indica, sí existen en el plantel, sí se los lleva a cabo, pero no con la eficiencia que se podría tener.

#### 4.2.2. De los Profesores

El 100% de los encuestados lo conforman 24 docentes de todas las áreas.

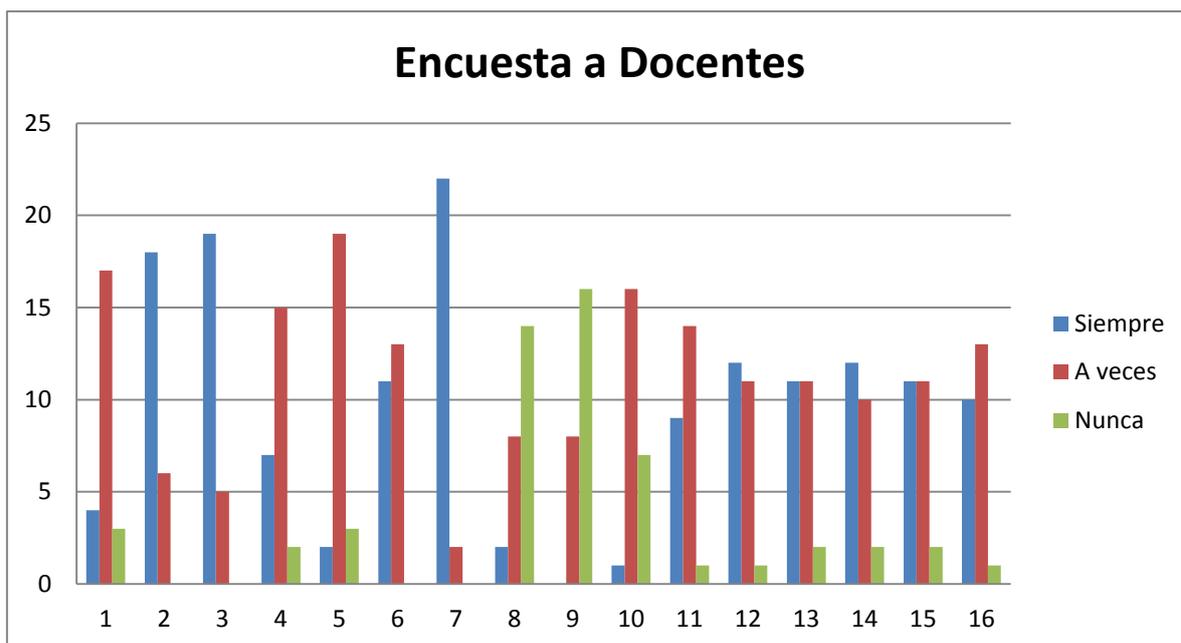
Resultados de la encuesta a profesores

Tabla 20

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	17%	17	71%	3	13%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	18	75%	6	25%	0	0%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	19	79%	5	21%	0	0%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	29%	15	63%	2	8%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	8%	19	79%	3	13%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	46%	13	54%	0	0%

<b>7</b>	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	22	92%	2	8%	0	0%
<b>8</b>	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	8%	8	33%	14	58%
<b>9</b>	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0%	8	33%	16	67%
<b>10</b>	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	4%	16	67%	7	29%
<b>11</b>	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	38%	14	58%	1	4%
<b>12</b>	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	50%	11	46%	1	4%
<b>13</b>	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	46%	11	46%	2	8%
<b>14</b>	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	12	50%	10	42%	2	8%
<b>15</b>	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	46%	11	46%	2	8%
<b>16</b>	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	42%	13	54%	1	4%

Gráfica 10



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
 Elaboración: Fausto Redrován

Con un 92% de los encuestados en la pregunta 7 para el “siempre”, permite evidenciar que la integración de los valores en las prácticas académicas diarias está claramente interiorizada como cultura en los docentes, lo que se ratifica por las observaciones realizadas por parte del investigador. Esto se complementa con el hecho de que las relaciones interpersonales y de compañerismo profesional entre pares docentes están fortalecidas (preguntas 8 y 9). Aunque también hay la idea que no todas las decisiones a nivel de autoridades tienen valores integrados, lo que se puede deber probablemente a que no todas las decisiones que toman las autoridades tienen un 100% de aceptación en los profesores, pero como veremos a continuación son acatadas para bien del plantel.

La pregunta 1 que relaciona el liderazgo con el contradecir órdenes (“a veces” en un 71%) más el 75% del “siempre” en la pregunta 2, demuestran que los docentes tienen una idea general clara de lo que significa ser líder, más su carácter participativo y de empoderamiento con los objetivos organizacionales que en la mayoría de las veces parece estar alineado con las ideas y cualidades del líder por excelencia que es el Rector, facilitan la toma y el acatamiento de decisiones que a la

larga benefician a la misma institución, aunque también existan algunas decisiones con las que los docentes no se sientan de acuerdo (preguntas 10, 11 y 12).

### 4.2.3. De los Estudiantes

El 100% de los encuestados lo conforman 20 estudiantes seleccionando primero a los dirigentes estudiantiles y luego el resto al azar, desde 8vo de básica hasta 3ro de bachillerato.

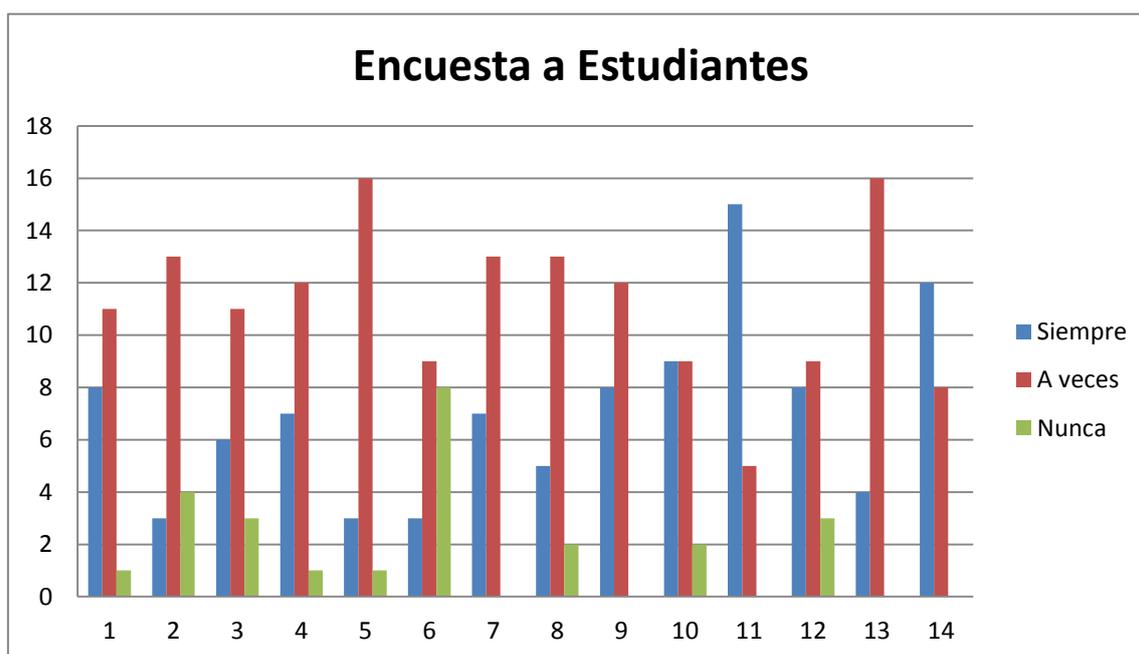
Resultados de la encuesta a estudiantes

Tabla 21

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40%	11	55%	1	5%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	3	15%	13	65%	4	20%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30%	11	55%	3	15%
4	Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35%	12	60%	1	5%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	15%	16	80%	1	5%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15%	9	45%	8	40%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35%	13	65%	0	0%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25%	13	65%	2	10%

9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40%	12	60%	0	0%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45%	9	45%	2	10%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	15	75%	5	25%	0	0%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40%	9	45%	3	15%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	20%	16	80%	0	0%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60%	8	40%	0	0%

Gráfica 11



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
Elaboración: Fausto Redrován

En la mayoría de las preguntas predomina el “a veces” lo que puede deberse básicamente a dos cosas, o no se entendió la pregunta, o ninguna de estas declaraciones les pareció fuera de lo habitual como por ejemplo la pregunta 11 donde claramente los estudiantes sienten que es el profesor quien tiene la última

palabra en clase, y considerando el resto de respuestas, no necesariamente se trata de autoritarismo sino más bien que son los estudiantes quienes dejan en manos del docente tal decisión por alguna razón.

Lo anterior se sustenta por cuanto las preguntas donde se requiere verificar si el docente es participativo, o si es bueno escuchando o deja interactuar al estudiante ponen en su mayoría “a veces” y no “nunca”.

Lo dicho anteriormente, más los resultados de la pregunta 6, hace entrever que los estudiantes no se sienten muy motivados por el docente quien debería ser el principal ejemplo de valores (cosa que tienen muy claro por la pregunta 14). Esto se deduce por la pregunta 13 también donde el 80% de los estudiantes sostiene que los docentes se sienten “a veces” comprometidos con el liderazgo de las autoridades, y, para que sepan esto, puede ser porque los mismos docentes demuestran de alguna forma y durante las clases este hecho.

Lo que si está claro es que en su mayoría los estudiantes están conscientes de la importancia de los valores y la necesidad de ser tomados en cuenta y escuchados por parte de autoridades y profesores, de la necesidad de innovar en clase y de que éstas sean más participativas. Por tal razón es evidente que ellos se sienten y se sentirán más cercanos a los objetivos del plantel cuando el resto de los miembros de la comunidad educativa (incluidos los padres de familia) los atiendan.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

El 100% de los encuestados lo conforman 15 padres de familia.

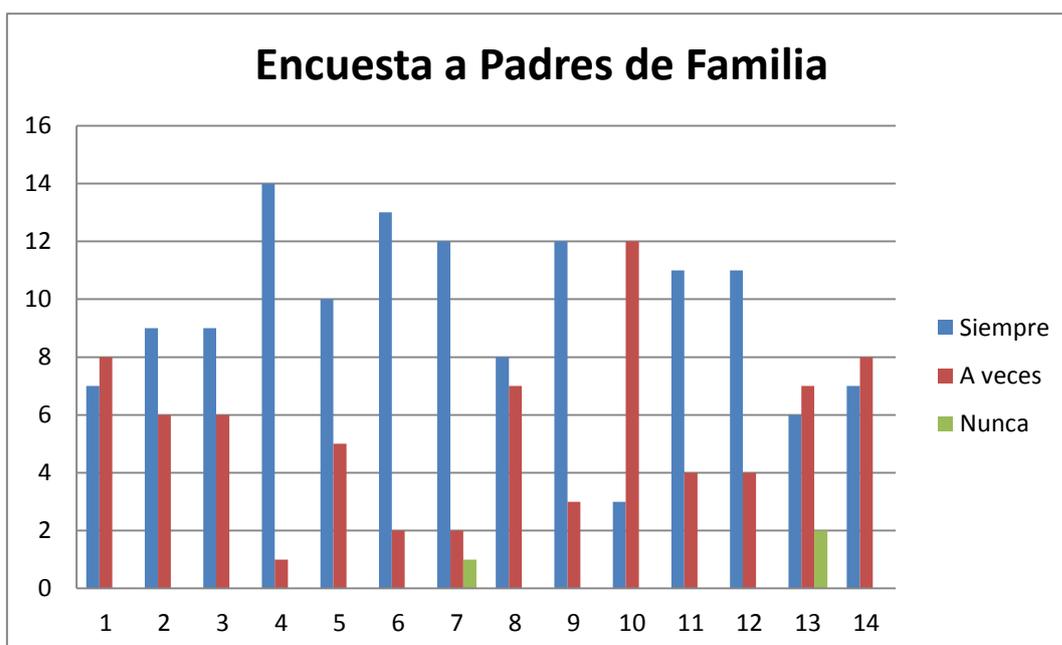
Resultados de la encuesta a padres de familia

Tabla 22

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Las autoridades tienen reuniones periódicas con los representantes del comité de padres de familia	7	47%	8	53%	0	0%
2	Las autoridades median y resuelven satisfactoriamente conflictos entre el profesorado y los padres de familia	9	60%	6	40%	0	0%
3	Las autoridades tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia	9	60%	6	40%	0	0%
4	Los autoridades dan espacio y tiempo para atender a los padres de familia	14	93%	1	7%	0	0%
5	Los profesores tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia	10	67%	5	33%	0	0%
6	Los profesores dan espacio y tiempo para atender a los padres de familia	13	87%	2	13%	0	0%
7	El centro educativo utiliza actividades supervisadas para ayudar a estudiantes en sus experiencias académicas, sociales y personales	12	80%	2	13%	1	7%
8	Las normas de convivencia de la institución se aplican con mucho tino por parte de las autoridades y docentes	8	53%	7	47%	0	0%
9	El centro educativo cultiva valores institucionales y personales en el estudiante	12	80%	3	20%	0	0%
10	Los estudiantes practican fuera del plantel normas de ética y valores inculcados en el centro educativo	3	20%	12	80%	0	0%
11	Las autoridades y docentes muestran interés por los	11	73%	4	27%	0	0%

	problemas personales de los estudiantes						
12	El centro educativo promueve y protege su ambiente de enseñanza para mantenerlo agradable, armónico, seguro y estimulante	11	73%	4	27%	0	0%
13	El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil fomenta las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa	6	40%	7	47%	2	13%
14	El centro educativo promueve eventos o actividades de carácter comunitario en donde participan los estudiantes	7	47%	8	53%	0	0%

Gráfica 12



Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (encuesta directa)  
 Elaboración: Fausto Redrován

Las preguntas 4, 5, 6, 7, 9, 11 y 12 con el 93%, 67%, 87%, 80%, 80%, 73% y 73% respectivamente evidencian que los padres de familia sienten que son debidamente atendidos por autoridades y docentes, pero que son los docentes quienes mayormente ponen en práctica sus recomendaciones y opiniones. También perciben que el centro educativo por intermedio de sus autoridades, promueve la creación y

mantenimiento de un buen entorno de enseñanza donde se cultivan los valores para beneficio de los estudiantes, y que además, se preocupa por los problemas personales de sus representados.

Por otro lado la pregunta 10 deja apreciar algo que también se verificó durante las observaciones, que varios estudiantes tienen problemas de comportamiento fuera del plantel, aunque éste se dedica a incentivar y cultivar buenas normas y principios. Es algo así como un mea culpa, de ellos mismos, que como padres de familia, están conscientes de la problemática y que se apoyan mucho en la gestión del centro educativo para resolverla. Esta es una de las problemáticas más notorias a las que se enfrenta la Unidad Educativa: La colaboración de los padres de familia y del entorno familiar, cultural y social.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

La entrevista a los directivos determinó una serie de respuestas que se pueden resumir en el siguiente cuadro para su análisis.

Resultados de la entrevista a directivos

Tabla 23

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	86%	1	14%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	57%	3	43%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	71%	2	29%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	7	100%	0	0%

<b>5</b>	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	57%	3	43%
<b>6</b>	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	7	100%	0	0%
<b>7</b>	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	7	100%	0	0%
<b>8</b>	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	6	86%	1	14%

Fuente: Unidad Educativa Eloy Alfaro (entrevista directa)  
 Elaboración: Fausto Redrován

En un análisis anterior llamaba la atención el hecho que el 100% de los encuestados declararon que conocen la existencia del manual de funciones, sin embargo en estas entrevistas los jefes de área solo asumían que si lo hay (57%), pero no tenían la certeza. El desconocimiento de la existencia de algunos instrumentos de gestión se debe principalmente a la desorganización del no tenerlos a todos en solo lugar para que estén a mano, al desconocimiento de las exigencias de contar con éstos, y a la falta de comunicación en este aspecto, porque en lo que tiene que ver con comunicación interpersonal y apertura para que los directivos atiendan a sus pares o a otros docentes no hay problemas.

Más bien parece que todos conocen muy bien sus funciones que las cumplen cotidianamente que no ha habido la necesidad de hacer ninguna aclaración al respecto, aunque hay que recordar que dicho instrumento (manual de funciones) no me fue entregado para su análisis aunque si existe.

#### 4.2.6. Matriz de Problemáticas

Las siguientes son los principales problemas (más notorios) detectados en el análisis de resultados así como durante la observación en sitio, con sus respectivas causas también investigadas en sitio y los posibles efectos del problema.

Tabla 24: Matriz de Problemáticas Detectadas

Nro.	Problemas observados	Causas	Efectos
1	Desorganización de los instrumentos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes personas tienen los documentos en su computadora para uso de sus actividades y responsabilidades</li> <li>• No hay la idea de tenerlos en un solo lugar por cuanto cada persona cumple sus obligaciones sin problemas y no se siente la necesidad de usarlos como guía, cuando hay una persona que dirige todo con un liderazgo participativo muy eficaz (Rector o Vicerrector)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen directivos que desconocen la existencia de ciertos instrumentos</li> <li>• Cuando existe necesidad de verificar cierta información de planificación u otra que amerita su utilización, la persona tendría que averiguar quien tiene el instrumento</li> <li>• La entrega de información de la institución a autoridades de educación puede tener retrasos</li> <li>• Las actividades planificadas que constan en los instrumentos pueden tener variaciones durante su implementación, pero no se puede recurrir a los instrumentos de manera inmediata para verificación</li> <li>• Si en algún momento no están disponibles los directivos guías, las actividades planificadas pueden entorpecerse al no saber como recurrir a dichos instrumentos</li> </ul>
2	Instrumentos de gestión desactualizados, mal enfocados o no disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de los contenidos principales de los instrumentos</li> <li>• Varias personas pueden editar y cambiar la información de algún instrumento sin que los demás se enteren</li> <li>• Instrumentos no exigibles a nivel de Ministerio no son actualizados periódicamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia de procesos</li> <li>• Incumplimiento de fechas de entrega</li> <li>• Desconocimiento de alguna función</li> <li>• Incomprensión de algunas decisiones gerenciales</li> </ul>

3	Información de gestión dispersa en varios documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias personas pueden editar y cambiar la información de el mismo instrumento y tener varias copias distintas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones contradictorias</li> <li>• Retrasos en toma de decisiones</li> <li>• Bloqueo de actividades al presentarse discrepancias en decisiones</li> </ul>
4	Padres de familia poco colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas familias tienen problemas de migración que motiva hasta trabajos dobles u otras ocupaciones que hacen difícil la colaboración</li> <li>• Ambientes familiares rotos provocan desinterés</li> <li>• Padres de familia inconformes con algún docente o directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes con problemas de aprendizaje</li> <li>• Cascada de desmotivación en otros padres de familia</li> <li>• Pérdida de autoridad frente a la comunidad</li> </ul>

Elaboración: Fausto Redrován

## 5. DISCUSIÓN

Para empezar hay que tomar en cuenta que los aportes teóricos acerca de la gestión de instituciones educativas, del liderazgo educacional y acerca de los valores inherentes a los procesos educativos que se encuentran en el presente trabajo investigativo, son la base fundamental para la interpretación de los resultados cuantitativos de las encuestas y entrevistas, así como de los cualitativos obtenidos por la observación de estos aspectos específicos en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro.

De ahí que los instrumentos de gestión para la planificación de los proyectos y demás procesos del centro educativo tengan una importancia tal que no solo basta con haberlos elaborado y haberlos presentado al Ministerio de Educación (los que se exigen, porque los que no, hay que corregirlos o hacerlos de nuevo como el caso del reglamento interno), sino que deben ser una guía para las autoridades del plantel, en especial para el Rector y Vicerrector, además de ser el sustento de los proyectos presentados a los accionistas.

Por tal razón hay que preocuparse en serio de tenerlos bien elaborados, con los contenidos que se esperan y otros recomendados en el capítulo de Diagnóstico, bajo las normas que dicta la teoría para su elaboración, con sentido y congruencia entre instrumentos, y finalmente que estén bien organizados siempre a la mano en un solo repositorio y a cargo, de ser posible, de un solo responsable, no para su elaboración, sino responsable de su almacenamiento y control.

Todos los días la organización exige se cumplan con los procesos que agilicen las actividades del negocio educativo, y no hay actividades sin procesos, y no hay procesos adecuados sin planificación coherente. Esta planificación la dan estos instrumentos, que a la vez servirán para los accionistas y autoridades en general como instrumentos de control también para revisar que todo se cumpla según lo estimado o tener manera de corregir a tiempo algún desvío en el cronograma del proyecto o proceso, o en la manera propiamente dicha de cómo se lleva a cabo las diferentes tareas estipuladas en el mismo, más aún cuando se tiene desde un principio quienes son los responsables de dichas tareas.

Por esto hubiese sido significativo revisar con tiempo el manual de funciones y compararlo con los responsables de los diferentes proyectos planificados, y de igual manera revisar el Proyecto Educativo Institucional tan importante para visualizar hacia donde va la organización como institución educativa.

Hay algo que destacar que se da en el plantel y es la colaboración entre departamentos liderados obviamente por los jefes, Rector, Vicerrector, Psicólogo del D.O.B.E., los jefes de área, etc., de tal forma que comparten información necesaria para cada una de sus actividades y responsabilidades, sin embargo esto ha sido desventajoso en cierto aspecto.

El hecho que los instrumentos de gestión están dispersos, repetidos, e inconsistentes a veces el mismo documento cuando hay copias de él entre departamentos, lo que puede originar efectos contrarios a su objetivo primario que es la orientar a los directivos en su papel de guía en los procesos educativos, puesto que un día puede guiarse desde una de esas copias y otro día desde la otra copia, y llegar a contradicciones o crear dudas en quienes están implementando las actividades planeadas.

Otra cosa más, tampoco basta con saber el contenido o para que sirve el instrumento, su contenido necesita tener estructura, ser claro y seguir las normas para su elaboración, la idea es que sea fácilmente utilizado por cualquier miembro de los grupos de decisión, de los grupos de trabajo de los proyectos, o de los docentes o administrativos y directivos que quieran hacer algún seguimiento de control por ejemplo. Por favor fijarse en el capítulo de diagnóstico de estos instrumentos.

Ahora bien, hay que superar esta problemática de los instrumentos de gestión, pero aprovechando las fortalezas y oportunidades que se han identificado en el plantel, si tienen oportunidades de capacitación, asistamos a aquellos talleres que nos permitan perfeccionar la elaboración de los instrumentos de gestión, si tenemos alta capacidad de liderazgo participativo, orientemos al talento humano para que aporte al control y resguardo de dichos documentos así como el uso apropiado de los mismos y no dejar de usarlos tampoco, es decir, no solo depender del gran líder que

demuestra ser el señor Rector o el Vicerrector, porque todos somos capaces de adquirir características nuevas de líder o potenciar las que ya se tengan.

El liderazgo exige en el líder el compromiso de servir primero para que lo sigan después, y por el presente estudio, ese compromiso se aprecia gratamente en las diferentes instancias del grupo humano que es parte del centro educativo, sin embargo, hay que reforzar ese liderazgo con metodologías y técnicas motivacionales (por ejemplo talleres o charlas, reuniones de confraternidad e integración, etc.) porque constantemente pasan situaciones fuera del plantel que pueden afectar al individuo como tal, y nunca hay que olvidar que se trata de seres humanos que necesitan un nivel de bienestar para que sus aportes sigan siendo significativos.

Una fortaleza predominante en la institución es el liderazgo participativo que se evidencia en los directivos empezando por el Rector. Cuando se conforman los grupos de trabajo donde las ideas de los involucrados aportan a los objetivos planteados y ayudan a encontrar alternativas de solución, las personas de ese grupo se sienten parte importante de la organización (de hecho lo son, pero también deben sentirse así), y aunarán esfuerzos para ayudar a cumplir sus metas, convirtiéndose así en aliados de los líderes, en este caso directivos y accionistas.

Un punto que no se ha considerado hasta el momento es aquel que tiene que ver con los valores como eje transversal de todas las tareas, actividades que son parte de los procesos, proyectos y planificación en general, y en esto, el centro educativo, y todo el personal docente y directivos, tienen las ideas muy claras: “No se puede educar sin valores”, no se puede educar sin amor, sin corazón, y aquí cumple un papel importantísimo la familia.

Esta es la otra problemática, los padres de familia, y no es que ellos sean el problema, sino que sus problemas se reflejan luego en sus hijos y luego en su desempeño. O peor, todo lo que se enseña en la institución educativa, en cuanto a valores, se puede perder en un instante si en el seno familiar no se los cultiva también. Por suerte el D.O.B.E. cumple su papel tan importante de reconocer donde se necesita su ayuda y aporta para eso con programas motivacionales para los padres de familia y sus hijos (Escuela para Padres), o con la elaboración de proyectos de inclusión de jóvenes con problemas de aprendizaje, o con la gestión,

junto con el Rectorado, para incluir a algún estudiante en problemas de cualquier índole (drogas, delincuencia, pandillas, etc.) en programas de ayuda y que no abandone la institución.

Entonces la línea de valores está clara en la institución y en su interés por los alumnos, pero hay que repetir una vez más, que sin la familia no se puede, la familia tiene un papel importante en el apoyo constante del estudiante, el padre de familia debe ser partícipe de las actividades académicas de su representado, para estimularlo, para corroborar en él que hay valores que se inculcan tanto en la casa como en la institución, y que así sienta el apoyo de quienes lo aman, y no lo esté buscando en otros lados.

Por eso los esfuerzos de los directivos para que los padres de familia asistan a las reuniones, sean parte de las decisiones de las actividades extra curriculares, que tengan un vínculo más directo con el profesor y el plantel, pero que sin embargo es tan difícil porque las familias pasan por diferentes situaciones sociales o culturales que lo obligan sin quererlo a desvincularse.

Así que primero, no hay que darse por vencido y seguir intentando que los padres se involucren en la educación de sus hijos, segundo, conformar un grupo de trabajo que se encargue de resolver el problema dando con alternativas de solución factibles para el entorno de la institución educativa y de las familias de los estudiantes, para esto es casi obligatoria la inclusión del D.O.B.E en tal equipo e inclusive liderándolo.

Mientras tanto hay que continuar enseñando en la pedagogía del amor, de los afectos, del corazón, con el ejemplo en virtudes, con respeto, paciencia, sin discriminar a nadie por ideas, sentimientos, situación cultural, social o económica, tal y como esta institución está acostumbrada a trabajar. Y así como aplican valores en el proceso enseñanza – aprendizaje, se los debe aplicar a todo, es decir, que no tendría sentido que realicemos tareas para el cumplimiento de metas educativas fuera de un marco de valores en la educación del siglo XXI, por tal razón es que los valores son un eje transversal de todos los procesos educativos.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

La presente investigación, “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro de la ciudad de Machala, durante el periodo 2011-2012” sustentó todos sus criterios de interpretación de los datos y resultados obtenidos, en una base teórica fundamentada en referencias bibliográficas que aportaron significativamente información valiosa acerca de la gestión, liderazgo y valores educacionales.

### **6.1. Conclusiones**

- La contribución teórica de los referentes investigados permitió determinar elementos precisos y necesarios para establecer normativas, criterios y objetivos que todo proceso de gestión y liderazgo educativo requieren, así como también los valores éticos que éstos exigen.
- Dicha contribución teórica fundamentó las actividades y criterios utilizados en la presente investigación durante el procesamiento, selección e interpretación de los resultados obtenidos, transformándose en información útil en aspectos de gestión, liderazgo y valores en beneficio de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro.
- Instituciones educativas como la Unidad Educativa Eloy Alfaro demuestran el papel preponderante como líderes, que ejercen las autoridades, en especial las cabezas gerenciales y departamentales, en la toma de decisiones vinculadas a la gestión organizacional, y cómo éstas motivan al empoderamiento del talento humano, administrativo y docente, y en consecuencia de los alumnos también, lo que a su vez permite la integración efectiva de valores humanos y cristianos.
- Las instituciones educativas deben llevar a cabo diagnósticos detallados de los procesos de gestión para explotar los aspectos positivos y corregir los negativos, pero como se determinó en la Unidad Educativa Eloy Alfaro, para esto es necesario tener a disposición y debidamente elaborados, y, con información pertinente, todos los instrumentos de gestión institucional.
- La Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, evidencia en sus directivos, claros ejemplos de las características y competencias de liderazgo educacional, de los aspectos y actitudes necesarios en ellos para la toma de decisiones enfocadas

en el bienestar institucional y hasta a nivel de accionistas, y claros intentos por difundir dichos conceptos, y lograr el empoderamiento del talento humano junto a valores, sin embargo sus esfuerzos llegan a ser ineficientes al no poseer instrumentos de gestión, planificación y control elaborados con todos los aspectos que las normativas indican.

- Los resultados de la presente investigación muestran un centro educativo con una capacidad enorme de gestión si consideramos las cualidades de liderazgo indiscutibles en sus autoridades, y, si a esto le sumamos los principios éticos, cristianos y valores, la calidad de la educación y de todas las acciones que la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro emprenda, serán metas alcanzables a corto plazo.

## **6.2. Recomendaciones**

- Una vez que las características de liderazgo educativo y las normativas de procesos de gestión institucional están claramente identificadas se sugiere se las mantenga y se la fortalezca con nuevas técnicas motivacionales (cosa que no será difícil considerando el empoderamiento del grupo humano con la institución).
- Se recomienda utilizar la información de la presente investigación, producto del análisis de los resultados, para perfeccionar los elementos y procedimientos positivos; y, para minimizar los efectos negativos en los procesos internos.
- Reforzar las actitudes de liderazgo presente en los directivos del plantel mediante talleres motivacionales que exploten nuevas fuentes de inspiración profesional, nuevas acciones que fomenten el empoderamiento del talento humano, siempre buscando nuevas formas de aprovechar éticamente lo mejor de los demás en beneficio institucional y de la comunidad.
- Perfeccionar y organizar los instrumentos de gestión de la institución educativa, para tener bien claro y a la mano, todos los proyectos y actividades que la institución tenga planificado; todo esto mediante la capacitación adecuada, en elaboración y administración de dichos instrumentos, al personal y directivos.
- Luego de recibir las capacitaciones sugeridas, se propone aprovechar las convicciones de liderazgo que los directivos poseen, apoyados con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, y formen grupos de

trabajo, para analizar las problemáticas que deberían solucionarse en los instrumentos de gestión institucional que permitan desarrollar todo lo planificado con eficiencia, e inclusive ir más allá y perfeccionar las actividades involucradas en todo proceso institucional.

- Por último, el plan de mejoras que aquí se recomienda, podría ser un magnífico ejemplo de lo que se requiere como capacitación sugerida, y ser el inicio para perfeccionar las fortalezas antes mencionadas y reducir las debilidades respecto a los instrumentos de gestión especialmente, para beneficio no solo de la institución educativa como organización, sino también de sus miembros como individuos y del resto de su comunidad como entorno.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título de la propuesta

“Seminario taller sobre Elaboración de Instrumentos de Gestión Educativa, para fortalecer el Liderazgo Educativo y Valores, de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro”.

### 7.2. Justificación

En la investigación realizada en la Unidad Educativa Eloy Alfaro se determinó que de manera general los instrumentos de gestión tienen problemas de concepción, organización y utilización eficiente, aunque hay excelentes cualidades de liderazgo participativo en los directivos enmarcado en un conjunto de valores que claramente se pone de manifiesto en las tareas de los procesos, es decir, el problema no está en la implementación de proyectos o cumplimiento de objetivos, sino en la eficiencia de utilizar un instrumento inicialmente sin un sustento, lo que viabiliza el seminario taller.

*“La estandarización y optimización de procedimientos dentro de las instituciones educativas pasó de ser una iniciativa particular de los establecimientos, en su búsqueda por mejorar sus servicios, a convertirse en parámetro general de la educación, con el cual el sector educativo del país busca promover una cultura de gestión, más que de administración, en la que factores como el liderazgo, los recursos humanos, los procesos pedagógicos, los procesos administrativos y los procesos financieros se articulen creando organizaciones de enseñanza sólidas”* (El Educador.com, p. 1).

Dicho estándar, como parámetro de la educación, prácticamente exige que el centro educativo vea en sus instrumentos de gestión como herramientas vitales para la optimización de sus procesos, y que aquellos se integren eficientemente, junto con el liderazgo y valores, para que la institución confirme definitivamente su posición de educadora y como referente para las demás.

Por lo tanto el presente proyecto de mejoras busca convertir en fortaleza esta problemática detectada para asegurar la eficiencia interna, el empoderamiento de los miembros de la organización, la confirmación de los directivos cómo líderes, y la incorporación (más bien el refuerzo) de los valores en todas las actividades educativas.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

Reforzar los conocimientos para elaboración e interpretación de instrumentos de gestión, conceptos y aplicación de liderazgo participativo, y el fortalecimiento de valores y su aplicabilidad en las tareas diarias.

#### **7.3.1. Objetivos específicos**

1. Involucrar a todos los directivos en el proceso de mejoras en gestión, liderazgo y valores de la institución
2. Fortalecer los conocimientos sobre la elaboración de los instrumentos de gestión más importantes de una institución educativa mediante ejercicios prácticos y casos de uso.
3. Identificar nuevos valores y principios éticos, y fomentar la aplicación de los más comúnmente usados, tanto en las actividades académicas como en las administrativas

### **7.4. Actividades**

El programa de actividades del seminario taller sobre Elaboración de Instrumentos de Gestión Educativa, para fortalecer el Liderazgo Educacional y Valores, de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, consta de dos partes por cuanto se ha buscado que sea eminentemente práctico y personalizado a la institución, por lo que los dos talleres tendrán un cupo máximo de 25 personas, es decir, que tomando en cuenta la población objetivo, se harán 2 grupos para cada taller.

Es muy importante que los instrumentos de gestión, como principal herramienta de planificación y control, sean correctamente elaborados e interpretados, por lo que la propuesta de capacitación se orienta al refuerzo de los conocimientos que las

autoridades y docentes del plantel ya poseen al respecto y así su aplicación sea más eficiente para beneficio de la institución.

De esta manera el Taller#1 está orientado a mejorar los problemas detectados durante el diagnóstico de los instrumentos de gestión en cuanto a su elaboración, en especial en lo que tiene que ver con la aplicación del Marco Lógico puesto que esta técnica es solicitada por el Ministerio de Educación para la sustentación de planes estratégicos. Por tal razón, y ya que las prácticas de esta parte en especial son algo extensas, se dividirá el taller en dos días cuyas fechas se determinarán a conveniencia de la Unidad Educativa, pero al final de la propuesta consta un cronograma tentativo que busca no interferir con la planificación académica diaria.

El Taller #2 es un refuerzo práctico acerca de las cualidades de liderazgo y valores necesarias en las actividades diarias profesionales con un enfoque en instituciones educativas y de manera muy particular, en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro. Cabe mencionar que las buenas prácticas en este sentido que se evidenciaron en el personal que conforma el plantel en sus diferentes áreas académicas, hacen que el presente taller esté orientado a dar a conocer novedosas técnicas de comunicación afectiva que faciliten las diferentes tareas con particular énfasis en los docentes, y de ahí que el diálogo lúdico se tome como principal forma de llevar una relación interpersonal más cálida con los pares y especialmente con los estudiantes.

Tabla 25: Actividades del Seminario Taller #1

TALLER #1. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN					
TEMAS	BIBLIOGRAFÍA	DURACION	FECHA	PROBLEMA	OBJETIVO - COMPETENCIAS - CONOCIMIENTOS - VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lineamientos generales para realizar el PEI, POA, Manual de funciones</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• José Rojas Torres. <i>Proyectos Educativos</i>, Editorial San Marcos. 2002</li> <li>• Pérez Juste, R. <i>Hacia una educación de calidad. Gestión, Instrumentos y Evaluación</i>, Narcea, Barcelona, 2002.</li> <li>• Cifuentes, Mario. <i>Criterios básicos para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional</i>, Documento de trabajo, UASB, 2003.</li> <li>• Ander-Egg, Ezequiel. <i>Introducción a la Planificación Estratégica</i>. Grupo Editorial Lumen, 2007</li> </ul>	4 horas	06/oct/2012	¿Cómo fortalecer los conocimientos necesarios para la elaboración de los instrumentos de gestión de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el contenido principal de los principales instrumentos de gestión educativa e interpretarlos durante su elaboración con ejercicios prácticos.</li> <li>• Reforzar los conocimientos para la elaboración e interpretación de los instrumentos de gestión (PEI, POA, Manual de Funciones)</li> <li>• Reforzar los conocimientos para la aplicación del Marco Lógico en la planeación estratégica</li> <li>• Establecer los lineamientos generales y consideraciones éticas inmersas en la elaboración de los instrumentos de gestión y su aplicación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aplicación del Marco Lógico</b></li> </ul>		4 horas	13/oct/2012		

Elaborado por: Fausto Redrován

Tabla 26: Actividades del Seminario Taller #2

TALLER #2. LIDERAZGO Y VALORES EN LA EDUCACIÓN					
TEMAS	BIBLIOGRAFÍA	DURACION	FECHA	PROBLEMA	OBJETIVO - COMPETENCIAS - CONOCIMIENTOS - VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El liderazgo participativo en la educación</b></li> <li>• <b>Los valores en la educación</b></li> <li>• <b>El respeto, la responsabilidad y la ética profesional</b></li> <li>• <b>El diálogo lúdico en la realización de tareas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguilera P., J., &amp; Rodríguez S., A. Principios de subsidiariedad y equidad en la gestión de las organizaciones educativas. Chile-España: Universidad de los Andes, Universidad de Navarra.</li> <li>• Begoña Román, M. (s.f.). Apuntes para una ética del profesor universitario. Universidad Ramón LLULL.</li> <li>• Guillén Parra, M. (2006). Ética en las organizaciones. Madrid: PEARSON EDUCACION S.A. 2006</li> <li>• UNESCO. Educación, la agenda del siglo XXI, hacia un desarrollo humano. Bogotá: Tercer Mundo Editores. 1999</li> </ul>	4 horas	20/oct/2012	¿Cómo integrar el liderazgo participativo y la práctica de valores en las actividades académicas de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los principales rasgos de un liderazgo participativo, adquirir y fomentar aquellas cualidades necesarias y fortalecer las adquiridas.</li> <li>• Fortalecer la aplicación de principios éticos y valores en las actividades administrativas y docentes, y adquirir nuevas estrategias afectivas de aplicación de estos principios en las tareas académicas, como lo es el diálogo lúdico</li> </ul>

Elaborado por: Fausto Redrován

## 7.4.1. Desarrollo del proyecto de capacitación

### Matriz #1

- **Taller #1 (1ra parte):**

Elaboración de Instrumentos de Gestión: PEI, POA, Manual de Funciones

- **Jornada:** 08h00-12h30
- **Responsable:** Investigador y ponentes con autorización del Rector
- **Dirigido a:** Directivos y Docentes de la U.E.P.E.A.

Tabla 27: Matriz de Planificación de Actividades para el Taller #1 (Primera Parte)

PERÍODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00 - 08H15	Inauguración y Encuadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Educativo Institucional y aplicación</li> <li>• Plan Operativo Anual y aplicación</li> <li>• Estructura de un Manual de Funciones</li> <li>• Análisis de casos de aplicación de los instrumentos de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretar instrumentos de gestión: PEI, POA y Manual de Funciones</li> <li>• Interiorizar los objetivos del proceso de elaboración de los instrumentos de control</li> <li>• Fortalecer conocimientos previamente adquiridos para la elaboración e interpretación de los instrumentos de gestión</li> </ul>
08H15 - 09H15	Estudio de los lineamientos generales y objetivos del PEI, POA y Manual de Funciones. Utilizar ejemplos del plantel. Discusión abierta		
09H15 - 10H00	Trabajo en grupo: Estudio de un caso para elaboración de un PEI		
10H00 - 10H30	Receso		
10h30 - 11H15	Trabajo en grupo: Estudio de un caso para elaboración de un POA		
11H15 - 11H45	Trabajo en grupo: Estudio del contenido de un Manual de Funciones		
11H45 - 12H15	Plenario para socializar y analizar problemas en los pasos de elaboración de los instrumentos		
12H15 - 12H30	Evaluación de resultados y cierre		

Elaborado por: Fausto Redrován

## Matriz #2

- **Taller #1 (2da parte):**

Elaboración de Instrumentos de Gestión: Marco Lógico

- **Jornada:** 08h00-12h30
- **Responsable:** Investigador y ponentes con autorización del Rector
- **Dirigido a:** Directivos y Docentes de la U.E.P.E.A.

Tabla 28: Matriz de Planificación de Actividades para el Taller #1 (Segunda Parte)

PERÍODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00 - 08H30	Encuadre y revisión de resultados de la capacitación anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento Estratégico</li> <li>• Marco Lógico, objetivos y aplicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretar un Plan Estratégico Institucional</li> <li>• Elaborar un plan estratégico utilizando Marco Lógico</li> <li>• Fortalecimiento de los conocimientos previos acerca de la planificación</li> </ul>
08H30 - 09H30	Estudio de los lineamientos generales de los instrumentos de planificación estratégica (Plan Estratégico Institucional) y teoría del Marco Lógico		
09H30 - 10H00	Estudio de ejemplos de aplicación del Marco Lógico: Pasos para la elaboración de un plan estratégico utilizando Marco Lógico. Discusión abierta		
10H00 - 10H30	Receso		
10H30 - 12H00	Trabajo en grupo: Estudio de un caso para elaboración de la planificación utilizando Marco Lógico		
12H00 - 12H15	Plenario para socializar y analizar problemas en los pasos del Marco Lógico		
12H15 - 12H30	Evaluación de resultados y cierre		

Elaborado por: Fausto Redrován

### Matriz #3

- **Taller #2:** Liderazgo y Valores en la Educación
- **Jornada:** 08h00-12h30
- **Responsable:** Investigador y ponentes con autorización del Rector
- **Dirigido a:** Directivos y Docentes de la U.E.P.E.A.

Tabla 29: Matriz de Planificación de Actividades para el Taller #2

PERÍODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00 - 08H15	Encuadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo participativo en la educación</li> <li>• Los valores en la educación</li> <li>• El respeto, la responsabilidad y la ética profesional</li> <li>• El diálogo lúdico en la realización de tareas</li> </ul>	<p>Fortalecer las ideas y conocimientos de las cualidades de un líder participativo</p> <p>Fortalecer el entendimiento de la necesidad de aplicar valores en las tareas diarias como eje transversal, así como normas éticas</p> <p>Aplicar el diálogo lúdico en las relaciones interpersonales con énfasis en el trato profesor-estudiante y comprender sus ventajas y repercusiones</p>
08H15 - 08H45	Estudio de las características del Liderazgo Participativo. Discusión abierta		
08H45 - 09H15	Estudio de las virtudes y cualidades como valores en la educación. Discusión abierta de su aplicabilidad		
09H15 - 09H45	Estudio de las condiciones internas y aplicabilidad de normas éticas profesionales y de responsabilidad		
09H45 - 10H15	Estudio de varias técnicas para mejorar las relaciones interpersonales con un tratamiento afectivo y de calidez: Diálogo Lúdico		
10H15 - 10H45	Receso		
10H45 - 11H45	Trabajo en grupo: Representación y dramatización de casos donde el diálogo lúdico debe aplicarse, junto con cualidades de liderazgo y valores. Discusión abierta		
11H45 - 12H15	Plenario para socializar ideas y conclusiones finales del seminario		
12H15 - 12H30	Evaluación de resultados. Entrega de certificados y cierre		

Elaborado por: Fausto Redrován

## **7.5. Localización y cobertura espacial**

La propuesta, se aplicará en la ciudad de Machala en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro ubicada en la Av. Arízaga y Napoleón Mera.

## **7.6. Población Objetivo**

La presente propuesta está dirigida para los docentes y directivos de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro: Rector, Vicerrector, Inspector General, y 47 docentes (50 personas).

## **7.7. Sostenibilidad de la Propuesta**

Es posible realizar esta propuesta porque se cuenta con el aval de socios y directivos de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, con el aporte del investigador y de los ponentes. Además de:

- La necesidad de los directivos de mejorar los instrumentos de gestión, de los docentes de capacitarse continuamente y el interés de los socios por la aplicación de las recomendaciones como resultado de la presente investigación, para mejorar la competitividad y la calidad de los servicios educativos del plantel.
- La Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro tiene un salón de capacitación con el espacio y lugar para un máximo de 40 personas, suficiente para uno de los grupos de los talleres con 25 personas. Además cuenta con un adecuado sistema de climatización.
- Por otro lado, será necesario adecuar uno de los laboratorios o aulas para que sea usado por el segundo grupo de 25 personas para cada uno de los talleres, con su respectivo sistema audiovisual y materiales. Esto es necesario por que por cuestiones logísticas y de evaluación, todos los participantes (50 personas) deben recibir a la vez el seminario taller.
- La institución también cuenta con los equipos tecnológicos necesarios para la capacitación como son la computadora con los programas necesarios, el proyector y el puntero láser, así como equipos de amplificación (micrófono y

parlantes) de ser necesario. Además del material para las prácticas como la pizarra acrílica, marcadores, borrador, también papelería y bolígrafos.

- La institución también cuenta con acceso a internet, y si el taller lo requiere para una profundización de los aspectos teóricos o análisis de casos o cualquier tipo de información que fortalezca el proceso enseñanza aprendizaje, se puede habilitar tal acceso para el salón y aula antes mencionados.
- Por último, gracias al aval de las autoridades y socios del plantel (quienes serían los que autoricen la aplicación de la propuesta), los valores presupuestados para los talleres, serían cubiertos por la misma institución. En el supuesto caso, de que no sea la institución la que asuma los costos de la capacitación, la cantidad que correspondería a cada participante, será la prorrateada equitativamente en función del número de inscritos y asistentes, lo cual no sería de valor elevado, tomando en cuenta las 50 personas entre docentes y directivos (menos de \$18 por persona).

## **7.8. Presupuesto**

Los gastos ocasionados para la presente propuesta serán solventados en su totalidad por la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro.

La presencia de todos los directivos y docentes suman 50 personas, para los dos talleres. Cada taller se divide a su vez en 2 grupos de 25 personas por cuestiones prácticas y pedagógicas, y serán impartidos por ponentes diferentes, pero al mismo tiempo, esto último por cuestiones de logística.

A cada asistente se le entregará un conjunto de 20 copias con lineamientos generales y teóricos, pero principalmente con los ejemplos prácticos y con los formatos listos para usarse durante los ejercicios en ambos talleres.

El taller #1 tiene 2 días de prácticas por lo que se tendrán 2 refrigerios por grupo más otro para el taller #2, es decir, 3 refrigerios por persona para todo el seminario.

Los ponentes de cada taller serán contratados por su experiencia en la elaboración de instrumentos de gestión, y con un alto conocimiento de la aplicación de liderazgo y valores en el campo educativo. Su contratación estará a cargo del investigador

previo análisis de la hoja de vida y autorización de las autoridades del plantel. Para el taller #1 se tiene un total de 8 horas divididas en dos días (2 sábados), y así mismo 4 horas para el taller #2 un tercer día (otro sábado), lo que da un total de 12 horas para el seminario. Cada taller tiene 2 grupos de 25 personas cada uno, y un ponente asignado.

Tabla 30: Presupuesto de la Propuesta de Mejoras

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	1000	\$ 0.01	\$ 10.00
Refrigerios	150	\$ 1.50	\$ 225.00
Honorarios Ponente #1	12 horas	\$ 25.00	\$ 300.00
Honorarios Ponente #2	12 horas	\$ 25.00	\$ 300.00
Papelería		\$ 50.00	\$ 50.00
Aula y audiovisuales		\$ 300.00	\$ 300.00
<b>Total</b>			<b>\$ 1,185.00</b>

Elaborado por: Fausto Redrován

Este es el presupuesto general que considera todos gastos posibles, pero si a este valor le descontamos los \$300.00 por tener aulas y equipos audiovisuales propios, tendríamos un valor final de **\$885.00** como presupuesto para el dictado de los talleres.

Este presupuesto incluye la entrega de un certificado otorgado por parte de la misma institución en conjunto con el ponente, para abalizar y como constancia de la capacitación realizada.

## 7.9. Cronograma

El presente cronograma de actividades toma en cuenta horarios habituales de atención del Rector de la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro, así como también de los docentes. Las reuniones preliminares buscan formalizar la aceptación e inicio del seminario taller, así como socializar sus objetivos, contenido y resultados esperados.

Además, por tratarse de actividades que van en beneficio de la institución y en beneficio propio de cada asistente, y que los costos del seminario taller están cubiertos en su totalidad por la institución, se está proponiendo que los talleres se

impartan los días sábados para que no alteren ninguna planificación interna y todos puedan asistir, y la fecha de inicio del seminario está sujeta a cualquier ajuste que se necesite por parte de la institución, y que será establecido en las reuniones de directivos y docentes.

Al final del seminario se elaborarán los certificados de asistencia y un informe final de resultados del mismo a entregarse al Rector del plantel, producto de la evaluación continua del programa por parte del investigado y ponentes.

Tabla 31: Cronograma de Actividades de la Propuesta de Mejoras

	OCTUBRE 2012																											
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
REUNION CON EL SR. RECTOR PARA DAR A CONOCER LA PROPUESTA	■																											
REUNION CON EL SR. RECTOR. FORMALIZAR SEMINARIO Y AUTORIZAR PONENTES Y CRONOGRAMA		■																										
REUNION CON LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PARA FORMALIZAR INICIO, OBJETIVOS Y CONTENIDO		■																										
TALLER #1. GRUPO #1						■						■																
TALLER #1. GRUPO #2						■						■																
TALLER #2. GRUPO #1																												
TALLER #2. GRUPO #2																												
ENTREGA DE CERTIFICADOS																												
EVALUACION CONTINUA DEL PROGRAMA		■				■						■											■					
REUNION CON EL SR. RECTOR. ENTREGA DE INFORME DE RESULTADOS																											■	

Elaborador por: Fausto Redrován

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera P., J., & Rodríguez S., A. (septiembre de 2010). *Principios de subsidiariedad y equidad en la gestión de las organizaciones educativas*. Recuperado el agosto de 2011, de Universidad de Navarra: [http://www.unav.es/educacion/sociedu1/textos/Comunicaciones/ponencia\\_Bs.\\_Aires.doc](http://www.unav.es/educacion/sociedu1/textos/Comunicaciones/ponencia_Bs._Aires.doc)
- Aguilera P., J., & Rodríguez S., A. (s.f.). *Principios de subsidiariedad y equidad en la gestión de las organizaciones educativas*. Chile-España: Universidad de los Andes, Universidad de Navarra.
- Álvarez Gálvez, L. (2011). *Instructivo para Elaboración de Tesis Proyecto Grado I*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional - En busca de desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el agosto de 2011, de <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/Constitucion-2008.pdf>
- Autoridades y Jefes de Área, U. (agosto de 2011). *Gestión de la Organización*. (F. F. Redrován Castillo, Entrevistador)
- Barrios Cisnero, H. (s.f.). *Investigación Holística*. Obtenido de Ciencias de la Salud: <http://www.biosalud.saber.ula.ve/db/ssalud/edocs/articulos/saludholistica/libro/cap11.pdf>
- Begoña Román, M. (2010). *Apuntes para una ética del profesor universitario*. Recuperado el agosto de 2011, de ebookbrowse - Ebook Search Engine: <http://ebookbrowse.com/apuntes-para-una-etica-del-profesor-universitario-pdf-d31773477>

Begoña Román, M. (s.f.). *Apuntes para una ética del profesor universitario*. Universidad Ramon LLULL.

Bernabe Juan, H. A. (s.f.). *Desarrollo de la Investigación de Operaciones*. Recuperado el 01 de marzo de 2012, de Ilustrados: <http://www.ilustrados.com/tema/7352/Desarrollo-Investigacion-Operaciones.html>

Bolívar, A. (1997). *LIDERAZGO, MEJORA Y CENTROS EDUCATIVOS*. Recuperado el 22 de 08 de 2011, de Universidad de Chile: <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>

Chininín C., V. E. (febrero de 2011). *Planificación Estratégica Educativa. Presentación Diapositivas*. Ecuador.

Consejo Nacional de Acreditación de Escuelas Normales Superiores CAENS. (2000). *Formación de Maestros. Elementos para el debate*. Bogotá.

Correa Jaramillo, C. (2010). *Liderazgo, Valores y Educación - Guía Didáctica*. Loja: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.

El Educador.com. (s.f.). *Información y servicios educativos par docentes de América Latina*. Recuperado el 09 de marzo de 2012, de eeducador.com: <http://www.eeducador.com/recursos-educativos/instrumentos-de-gestion.html>

García Leyva, L. (2007). *Gestión Educativa*. Recuperado el 22 de 08 de 2011, de Portal Educativo: <http://www.prismaseducativos.com.ar/index2.htm>

Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. (s.f.). *Paralelismos elocuentes entre aula inteligente y empresa*. Madrid: McGraw Hill.

Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones*. Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.

- Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Jaramillo Serrano, F. (06 de febrero de 2011). Video Conferencia Módulo de Investigación Educativa. *Maestría Gerencia y Liderazgo Educativa*. Loja, Loja, Ecuador.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa* (Quinta ed.). Madrid: Pearson Educacion, S. A.
- Ministerio de Educación. (2011). *Estadísticas AMIE*. Recuperado el 1 de agosto de 2011, de <http://www.educacion.gob.ec/investigacion-educativa/estadistica-amie.html>
- Ministerio de Educación. (agosto de 2011). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 25 de 08 de 2011, de <http://www.educacion.gob.ec/>
- Ministerio de Educación. (09 de 2011). *Nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Recuperado el 05 de 09 de 2011, de [http://www.educacion.gob.ec/\\_upload/Nueva\\_LOEI.pdf](http://www.educacion.gob.ec/_upload/Nueva_LOEI.pdf)
- Munch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Pajares, F. (s.f.). *Los Elementos de una propuesta de investigación*. Recuperado el marzo de 2011, de Division of Educational Studies: <http://www.des.emory.edu/mfp/ElementsInSpanish.pdf>
- Panqueva Tarazona, J. (14 de mayo de 2008). *Estrategias y técnicas de investigación cualitativa*. Recuperado el 01 de marzo de 2012, de Slideshare Present Yourself: <http://www.slideshare.net/guest975e56/metodos-y-tecnicas-en-la-investigacion-cualitativa>
- Ramos Chagoya, E. (01 de 07 de 2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado el 20 de 01 de 2012, de GestioPolis:

<http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

UNESCO. (1999). *Educación, la agenda del siglo XXI, hacia un desarrollo humano*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro. (2007). Reglamento Interno (Reformado). Machala, El Oro, Ecuador.

Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro. (2 de agosto de 2011). CÓDIGO DE CONVIVENCIA. Machala, El Oro, Ecuador.

Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro. (28 de julio de 2011). MISIÓN, VISION, OBJETIVOS Y FINES DE ELOY ALFARO. Machala, El Oro, Ecuador.

Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro. (diciembre de 2011). ORGANIGRAMA ELOY ALFARO 2011. Machala, El Oro, Ecuador.

Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro. (5 de enero de 2011). PLAN DE EMERGENCIA O MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL. Machala, El Oro, Ecuador.

Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro. (diciembre de 2011). POA ELOY. Machala, El Oro, Ecuador.

Vidal Ledo, M., Durán García, F., & Nayra Pujal, V. (2 de marzo de 2008). *Gestión Educativa*. Recuperado el 22 de agosto de 2011, de Biblioteca Virtual en Salud de Cuba: [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22\\_2\\_08/ems12208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm)

## 9. APÉNDICES

### 9.1. Encuesta a Directivos

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( )                      31-35 años ( )                      36-40 años ( )  
41-45 años ( )

46-50 años ( )                      51-55 años ( )                      56-60 años ( )  
61 y más ( )

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

\_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:                      Urbano                      ( )                      Rural                      ( )

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

**1. Tipo de establecimiento:**

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

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

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

.....  
.....

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

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

.....  
.....

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

SI ( ) NO ( )

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

- a. Director ( )
- b. Rector ( )

c. Consejo Directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

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

g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			
---	--	--	--	--

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector,			

	comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas			

	para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SI o NO**

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

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

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

Si ( )

No ( )

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

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

## 9.2. Encuesta a Docentes

### ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

\_\_\_\_\_

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:                      Urbano (    )                      Rural (            )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal ( )
- g. Fiscomisional ( )
- h. Municipal ( )
- i. Particular laico ( )
- j. Particular religioso ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( )  
41-45 años ( )

46-50 años ( ) 51-55 años ( ) 56-60 años ( )  
61 y más ( )

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			

<p>3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante</p>			
<p>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</p>			
<p>5. Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza</p>			
<p>6. Se trabaja en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje</p>			
<p>7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante</p>			
<p>8. Hay resistencia en los compañeros o Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de</p>			

enseñanza.			
9. Suelo sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Existe desacuerdo en las relaciones con el Rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			



### 9.3. Encuesta a Estudiantes

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

\_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:                    Urbano    (   ) Rural (   )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

**2. CUESTIONARIO:**

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
2. Las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar			
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases			

5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente			

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 9.4. Encuesta a padres de familia

##### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Padre de familia/Representante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el que actualmente se encuentra su representado.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

##### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Unidad Educativa Particular "Eloy Alfaro"

##### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Machala

Sector:                      Urbano      ( x )      Rural (   )

##### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal.                      (   )

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

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

Parentesco con el estudiante:

padre ( )    madre ( )    familiar ( )    representante ( )

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. Las autoridades tienen reuniones periódicas con los representantes del comité de padres de familia			
2. Las autoridades median y resuelven satisfactoriamente conflictos entre el profesorado y los padres de familia			
3. Las autoridades tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia			

4. Las autoridades dan espacio y tiempo para atender a los padres de familia			
5. Los profesores tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia			
6. Los profesores dan espacio y tiempo para atender a los padres de familia			
7. El centro educativo utiliza actividades supervisadas para ayudar a estudiantes en sus experiencias académicas, sociales y personales			
8. Las normas de convivencia de la institución se aplican con mucho tino por parte de las autoridades y docentes			
9. El centro educativo cultiva valores institucionales y personales en el estudiante			
10. Los estudiantes practican fuera del plantel normas de ética y valores inculcados en el centro educativo			
11. Las autoridades y docentes muestran interés por los problemas personales de los estudiantes			

12. El centro educativo promueve y protege su ambiente de enseñanza para mantenerlo agradable, armónico, seguro y estimulante			
13. El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil fomenta las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa			
14. El centro educativo promueve eventos o actividades de carácter comunitario en donde participan los estudiantes			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **9.5. Cuestionario de Entrevista**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 9.6. Fotografías



Fig. 2: Observación y Aplicación de Encuestas a Directivos, Estudiantes y Padres de Familia en la Unidad Educativa Particular Eloy Alfaro  
Autor: Fausto Redrován