



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR



MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Santa Teresita del cantón Celica durante el periodo 2011-2012”

Tesis de Grado

ESTUDIANTE:

Raquel Consuelo Román Cárdenas

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Bertha María Villalta Córdova

CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO: CELICA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, Abril del 2012

Mgs.
Bertha Villalta
DIRECTORA DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Raquel Consuelo Román Cárdenas, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autoriza su presentación para los fines académico- legales pertinentes.

f).....
Mgs. Bertha Villalta
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Raquel Consuelo Román Cárdenas, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f).....
Raquel Consuelo Román Cárdenas
AUTORA DE LA TESIS
C.I.: 1103953426

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Raquel Consuelo Román Cárdenas, 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 Junio 10, 2012

Raquel Consuelo Román Cárdenas
AUTORA DE LA TESIS
C.I:1103953426

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por todas las bendiciones que le ha dado a mi vida, mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: mis padres, hermanos, mi esposo y a mi hijo; mi agradecimiento sincero a la Universidad Técnica Particular de Loja, sus catedráticos y particularmente a los profesores organizadores de este Proyecto de Graduación, a mi directora de tesis; quienes han hecho posible la culminación del presente trabajo investigativo.

De la misma manera expreso mi gratitud a la “Unidad Educativa Santa Teresita”, sus directivos Hna. Martha Romero Rectora del Establecimiento por la apertura para la realización de este trabajo, al Personal Docente, Estudiantes, Padres de Familia, como participantes activos.

.....
Raquel Consuelo Román Cárdenas

DEDICATORIA

A mis padres por su esfuerzo y sacrificio,
para que cada uno de sus hijos salga adelante
a mis hermanos por su ejemplo de superación
a quien forma parte de mi vida mi esposo
y a lo más maravilloso que me ha regalado Dios
Luisito Jesús mi hijo

F.....

Raquel Consuelo Román Cárdenas

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL "SANTA TERESITA"
DIRECCION: Calle García Moreno y Presbítero Riofrio Teléfono: 2657097- Fax 2657540
CELICA – LOJA – ECUADOR



Of. No. 072 – UEST-C

Celica, 2011 – 08 – 30

Lic.

Raquel Román Cárdenas

MAESTRANTE DE GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL DE LA UTPL

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo deseándole éxitos en sus diferentes funciones, a la vez me permito autorizar a Usted para que realice el trabajo de Investigación sobre Gerencia Liderazgo y valores en nuestra Institución, con los estudiantes de Tercer año de Bachillerato Ciencias paralelo "A", maestros y autoridades de la institución.

Particular que pongo a su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

Hna. Martha Romero M.
Hna. Martha Romero M.
MISIONERA TERESITA
RECTORA



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEORICO	4
2.1. La gestión educativa	4
2.1.1. La Gestión: Concepto	4
2.1.2. Importancia	6
2.2.3. Tipos de gestión	7
2.2. Liderazgo Educativo	12
2.2.1. Concepto	12
2.2.2. Importancia del liderazgo	13
2.2.3. Tendencias del liderazgo	14
2.2.4. Estilos de liderazgo	16
2.2.5. Tipos de liderazgo	17
2.3. Diferencias entre directivo y líder	17
2.4. Los valores y la educación	22
3. PROCESO METODOLÓGICO	29
3.1. Participantes	29
3.2. Materiales e Instrumentos	33
3.3. Método y Procedimiento	34
4. RESULTADOS	37
4.1. DIAGNÓSTICO	37
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa	37
4.1.1.1. El Manual de organización	37
4.1.1.2. El código de convivencia	38
4.1.1.3. El plan estratégico	43
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	45
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional	46
4.1.1.6. Reglamento interno	48
4.1.2. La estructura organizativa	50
4.1.2.1. Misión y Visión	52

4.1.2.2. El organigrama	54
4.1.2.3. Funciones por áreas	55
4.1.2.4. El clima escolar	56
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	56
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	60
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	61
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	62
4.1.3. Análisis FODA	62
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades	64
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	65
4.1.3.3. Matriz FODA	66
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	67
4.2.1. De los profesores	77
4.2.2. De los estudiantes	79
4.2.3. De los Padres de Familia	81
4.2.4. De los directivos	83
4.2.5. Matriz de problemáticas	84
5. DISCUSIÓN	85
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
7. PROPUESTA DE MEJORA	95
8. BIBLIOGRAFIA	100
ANEXOS	102

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

- Tabla Nro. 1.** Personal docente de la Institución clasificados por edad
- Tabla Nro. 2.** Personal docente de la institución clasificados por sexo
- Tabla Nro. 3.** Personal Docente por título académico
- Tabla Nro. 4.** Muestra estudiantil de la Institución por edad
- Tabla Nro. 5.** Personal directivo de la Institución
- Tabla Nro. 6.** Organización del Trabajo en el Centro Educativo
- Tabla Nro. 7.** Aspectos tomados en cuenta para medir el tamaño de la organización
- Tabla Nro. 8.** Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos
- Tabla Nro. 9.** El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es liderada
- Tabla Nro.10.** Delega la toma de decisiones para resolver conflictos
- Tabla Nro.11.** La administración y liderazgo del centro educativo promueve
- Tabla Nro.12.** Habilidades de Liderazgo para dirigir una institución educativa
- Tabla Nro.13.** Actividades de promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar
- Tabla Nro.14.** Organismos que integran la institución
- Tabla Nro.15.** Actividades que promueven los equipos educativos, didáctico, junta de profesores
- Tabla Nro.16.** Los departamentos didácticos y sus acciones
- Tabla Nro.17.** Acciones de gestión Pedagógica
- Tabla Nro.18.** Planificación Educativa
- Tabla Nro.19.** Encuesta a Docentes
- Tabla Nro.20.** Encuesta a Estudiantes
- Tabla Nro.21.** Encuesta a Padres de Familia

RESUMEN

El propósito fundamental del presente estudio consistió en investigar el Liderazgo, Gestión y Valores en el personal directivo y profesores de la Unidad Educativa Santa Teresita del Cantón Celica, a través de su percepción y a través de la percepción que tienen los estudiantes y padres de familia.

El estudio constituye una investigación de campo de carácter descriptivo, apoyado en bibliografía especializada; el enfoque es combinado; cualitativo y cuantitativo. La aplicación de este enfoque, permitió el uso de técnicas como **la lectura**, medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

Los instrumentos de investigación son **las encuestas**, que se utilizó para la obtención de datos; esta información posterior a su análisis e interpretación permitió medir los resultados.

La población de estudio estuvo constituida por el equipo directivo, veinte docentes, veinte estudiantes y quince padres de familia, la información fue recolectada en los meses de mayo a noviembre del 2011 posteriormente analizada y tabulada.

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto que se entrega a la comunidad en general es el reflejo del esfuerzo, del sacrificio, de un anhelo educativo y de una meta por alcanzar.

La Unidad Educativa Fisco-Misional Santa Teresita regentado por las Hermanas Teresitas, con una filosofía católica, está ubicada en la zona urbana del Cantón Celica, Provincia de Loja, viene funcionando desde hace 60 años, cuenta con Educación Inicial, Básica y Bachillerato, su trabajo lo desarrollan en jornada matutina.

El apoyo que se obtuvo de autoridades, docentes, alumnos, padres de familia de la Unidad Educativa Santa Teresita fue total y desinteresado. Lo que constituyó un respaldo y un reto para la mejor realización de este Proyecto Educativo de la Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Santa Teresita de la ciudad de Celica durante el período lectivo 2011-2012

La importancia de esta investigación ha radicado en conocer sobre la gestión, liderazgo y valores en esta institución educativa y en la obtención de información real y fidedigna que permitirán tomar alternativas sobre este tema investigado, que van en beneficio de la educación. Para los estudiantes es importante porque ven ejemplos de liderazgo en sus maestros y van aprendiendo para ser los líderes que nuestra patria necesita. Como investigador me siento congratulada por el liderazgo que demuestran autoridades y profesores del plantel educativo.

En la realización de la investigación no se tuvo mayor inconveniente ya que se ha contado con recursos y materiales que facilitaron la realización de la misma. Las pequeñas dificultades que se presentaron se subsanaron con el diálogo permanente, lo que permitió trabajar sin alteración alguna en el cronograma de actividades ya establecido en la institución. El tema planteado y las estrategias realizadas para una mejor obtención de la información, de donde se recabó los datos necesarios para llevar a efecto la investigación, igualmente los medios (entrevistas, encuestas y diálogos) utilizados fueron de fácil acceso permitiendo un favorable conocimiento de la realidad investigada.

Entre las principales motivaciones en la realización de este proyecto son, la de obtener el título académico y la de haber aportado significativamente con una investigación de calidad para el centro educativo que ha permitido conocer su realidad.

En el transcurrir de la investigación se dio cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos propuestos dentro de este proyecto.

- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.
- Reforzar la comunicación interna como herramienta para mejorar los valores de la "Unidad Educativa Santa Teresita".

Todos estos objetivos se han cumplido en un 100% a través del proceso investigativo, autorización, entrevistas, encuestas, tabulación de datos y análisis de resultados.

En conclusión general la administración y organización de la Unidad Educativa Santa Teresita desarrolla programación y organización de actividades mediante el sistema de equipos de trabajo por medio de convocatorias realizadas por el rector; se rigen por un

manual de normas, reglas y procedimientos, la hermana rectora lidera la toma de decisiones siempre promueve la excelencia académica así como la vivencia de valores como parte de la mística teresiana. La Unidad Educativa Santa Teresita cuenta con organismos de dirección que promueven la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la investigación educativa, además cuenta con el plan operativo anual y trabajan en un plan estratégico.

Estimados lectores es muy grato para mi hacerles partícipes de este trabajo investigativo, para ello les invito a que hagan parte de mi esfuerzo y dedicación, con el anhelo de una meta por alcanzar y un sueño por cumplir.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto

La planificación y los ejercicios de prospectiva son herramientas básicas que permiten trazar el rumbo futuro de la educación. La UNESCO como organismo rector de la educación mundial ha trazado una serie de directrices que han venido tomando auge en el milenio que comienza.

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.

Esto demuestra la importancia actual de la gestión sobre todo de la educativa para alcanzar el verdadero papel de educar a las personas.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, (2003) presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión

La gestión educativa de los planteles educativos en todos los niveles deben aplicar los principios generales de la gestión considerando además la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa. Como una aproximación se presenta esta definición: la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación Royero (2002).

En relación con este tema, el investigador Sacristán (2005), ha escrito: la misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el sujeto tiene un papel fundamental.

La gestión educativa en nuestro país debe ser un proceso planificado y continuo en la que el ser humano es el más importante; que permitan encaminarse a transformar los individuos y a la sociedad.

Para algunos autores la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente Cantón (2010)

La gestión educativa tiene que ser vehiculizada en escuelas, colegios por un líder que intervenga en fases de planeación, organización, ejecución, evaluación, control es decir la realización de acciones concretas que van a conducir al logro de objetivos comunes.

2.1.2. Importancia

El proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" Molins (1998). Se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la pasión y la racionalidad, el docente dinamiza y orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje el alumno adquiere contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales. Ander-Egg (1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser UNESCO (1996).

Estos criterios clarifican que el proceso de gestión educativa es dinámico en el que intervienen docentes, estudiantes y demás integrantes de la comunidad educativa encaminados a que los estudiantes adquieran conocimientos que sean indispensables para su vida futura.

Es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas Ruetter y Conde (1998). El control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información (medición cuantitativa o cualitativa). Ruetter (1998).

Todos los establecimientos educativos deben tener medios que les permitan recabar, almacenar, interpretar sus logros en el cumplimiento o no de sus actividades planificadas lo que indica el liderazgo y la gestión educativa.

2.1.3. Tipos de gestión

Gestión institucional

Esta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras.

En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Los establecimientos educativos en nuestro país deben establecer líneas de acción en cada una de las instancias de su dirección lo que les va a permitir tener control y a la vez establecer acciones encaminadas en la gestión educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional.

De acuerdo con Cassasus (2005) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Si se entiende a la gestión como una herramienta

para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer educación.

Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados.

La gestión en nuestros centros educativos no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada al contexto y realidad nacional, incluso con las variantes en comunidades y que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; coordinando esfuerzos y convirtiendo decisiones en acciones que permitan el logro de objetivos compartidos, concertados en colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas, a favor de una educación de calidad.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Al momento en nuestro país existe mucho trabajo por realizar en el ámbito de la gestión institucional; y quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, deben convertirse en gestores de la calidad, para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

Gestión escolar

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alum-

nos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos.

Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

La gestión escolar de los establecimientos educativos debe ser uniforme tanto en los establecimientos educativos de los pueblos y las ciudades, en la costa o en la sierra, en el oriente o Galápagos por lo que es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, para convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; con prácticas que le permiten crecer, que busquen asesoramiento y orientación que dedique esfuerzos a actividades enriquecedoras, concentrados en un plan integral hacia su transformación.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

Gestión Pedagógica

La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

La gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo (Batista, 2001:79) para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

La capacitación permanente en el sector educativo y para los profesores en los actuales momentos, planificados por el Ministerio de Educación y Cultura están generando una nueva propuesta en la gestión pedagógica, pues se están aprendiendo nuevas estrategias, mejorando metodologías conducentes a la enseñanza que le permitan garantizar el aprendizaje de los alumnos.

Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata de una disciplina teórica, su contenido está

influido además por la cotidianeidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar (Zubiría, 2006:89) así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

El éxito escolar reside en lo que sucede en el aula (Harris y Hopkins 2002:102) y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo. (Rodríguez 2009).

La gestión pedagógica en nuestras escuelas y demás establecimientos educativos no se debe confundir con los otros ámbitos de la gestión educativa ya que la gestión pedagógica la lidera exclusivamente el profesor; las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, son evidentes en la planeación didáctica; en la calidad de las producciones de los estudiantes y de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias.

El clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea

pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de la noción sobre los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y condiciones que puedan estar a favor o en contra del propósito de aprender.

Si los conocimientos adquiridos por los profesores en la capacitación recibida por parte del Ministerio de Educación son bien aplicados, la planeación de aula precedida de un ejercicio de evaluación que valore las ideas pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, serán evidentes en el cumplimiento de los objetivos y la visión institucionales.

En tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. Concepto de liderazgo

El liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad (Diccionario de la Lengua Española, 1986:45)), o como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"(El Diccionario de Ciencias de la Conducta 1956)

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

El liderazgo asumido por profesores y autoridades debe ponerse de manifiesto en cumplir los objetivos de los actuales requerimientos educativos, que los estudiantes vean en ellos ejemplos a seguir que les pueden permitir en poco tiempo tomar su propio liderazgo en el desarrollo del país.

En el resumen de las teorías de investigación del liderazgo, señalan que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas (Ralph M. Stogdill, 2001:28).

La definición de líder ha sufrido cambios en el transcurrir de los tiempos, aunque su esencia sigue siendo la misma. Líder es la persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás, cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen hacia la ejecución de los propósitos del grupo (Prieto, 1960).

A estas definiciones el profesor y autoridades del sector educativo deben dominarlas y ponerlas en práctica en cada una de los procesos en los que tienen que intervenir porque el objetivo final es el de ser ejemplo y líderes de los líderes que a muy corto tiempo dirigirán el destino del país.

2.2.2.Importancia del liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Las instituciones educativas deben proveer de capacitación permanente en liderazgo a sus autoridades y profesores que son los responsables de transmitir la esencia de un

líder que beneficie a la comunidad identificando las características de un líder dinámico y proactivo. Es de suma importancia que el líder sea una persona capaz de potenciar aquellas capacidades de los miembros de la comunidad educativa para lograr una mayor producción en las metas propuestas, en ayuda al desarrollo profesional, que amplíen la destreza de los miembros para responder mejor a las situaciones.

2.2.3.Tendencias del Liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta).

Ellas son:

- Edad del liderazgo de conquista

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- **Edad del liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad

- **Edad del liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Todas estas edades nos muestran el proceso y los diferentes cambios que se han dado en el transcurso del desarrollo del liderazgo el cuál ha tenido diferentes formas de ser visto en el transcurso de los tiempos.

- **Liderazgo en la “Nueva Edad”.**

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

Los líderes actuales deben dominar diferentes tecnologías complementados con preparación constante en idiomas; en liderazgo mundial en cultura en comunicación, en disertación deben ser capaces de comprender el mundo globalizado.

2.2.4. Estilos de Liderazgo

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder Autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones.

El líder Participativo

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y madura. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El Líder que Adopta el Sistema de Rienda Suelta o Líder Liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

2.2.5. Tipos de liderazgo.

Liderazgo carismático

Términos establecidos por el líder-persona, con requerimiento Las necesidades y requerimientos de los liderados: el líder-persona está pendiente y al servicio de las necesidades expresa sí o no de los seguidores.

Liderazgo gerencial.

La asignación y el control de tareas y responsabilidades para la organización, orientación a la eficacia global, más que a las necesidades de los seguidores.

Liderazgo transformador.- El contrato, en pie de igualdad, dinámico, en función de los requerimientos de las situaciones inciertas y cambiantes, y de los temas concretos o específicos que dan contenido a los vínculos.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

La visión tradicional de la gestión, “directivos y líderes: ¿son diferentes?”, (Abraham Zaleznik, 1997). La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis.

Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

Los líderes soportan el caos; la falta de estructura y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.

En este sentido, afirmaba Zalesnik, los líderes tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición, un directivo puede convertirse en líder, aunque un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

Los directivos son necesarios en las instituciones pero los líderes son imprescindibles en el crecimiento de los pueblos el líder debe adquirir una visión humanista del mundo, comprendiendo como gestionar mejor sus emociones internas, gestionando situaciones de crisis personales que le llevan a una madurez.

John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la dirección se ocupa de manejar la complejidad. Un buen directivo impone orden y congruencia al planear de

manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes.

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos. En cambio los directivos ejercen autoridad que les confiere su rango para ganarse obediencia de los miembros de la organización.

Esta es la diferencia entre un líder y un directivo. El directivo que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder, pero no llega al corazón de la gente, el directivo administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana.

Entender las definiciones de líder y directivo en las instituciones educativas es de importancia ya que de esto depende el éxito o fracaso de muchas administraciones, porque el ser humano no es otro recurso más y la motivación de las personas no se la obtiene a nivel superficial de un salario o de una palmada. No son líderes, no ha hecho el trabajo interior de conocerse a sí mismos, ni de crear una visión para sus organizaciones y colaboradores que se arraigue en los sentimientos más profundos de sentido vital y trascendencia. Por tanto, no encuentran la entrega de la gente, ni tampoco su propia ubicación personal y existencial como seres humanos.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de

adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.

¿Qué es un directivo?

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo.

- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.

- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el

desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.

- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Se es un líder:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”.
- Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.

- Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real.

Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

2.4. Los valores y la educación

La Educación en Valores en la Práctica Educativa.

La Reforma educativa en nuestro país, entiende la acción educativa en un sentido amplio, incluyendo como una parte esencial la dimensión ética. Se considera que la educación tiene entre sus fines esenciales, junto a la integración de los jóvenes en la

cultura de un grupo social, la formación ético-cívica en aquellos valores que debemos defender y/o sería razonable aspirar en nuestro mundo actual y futuro.

La acción educativa se configura no sólo por los aspectos conceptuales y por un conjunto de habilidades o procedimientos, sino también por unas actitudes, valores y normas morales o sociales vigentes y/o deseables. De hecho la escuela transmite, aún sin proponérselo explícitamente, estos contenidos valorativos y actitudinales, por lo que más vale plantearlos crítica y reflexivamente, que dejarlos al arbitrio de cada uno, renunciando -entonces- la escuela a su función propiamente educativa.

Recuperar hoy la función educativa del plantel educativo parece una necesidad. Hay -sin duda- una demanda social en este sentido, pues, aparte de graves problemas de conducta y convivencia en nuestra sociedad, en algunos casos manifiestos en los comportamientos de algunos jóvenes, ha surgido la necesidad de educar en un conjunto de valores que nos preocupan en este siglo.

El colegio tiene la obligación de proporcionar las claves y experiencias de aprendizaje desde las que los alumnos puedan ir construyendo un marco mental propio, que contribuya a una autonomía en el desarrollo social y moral. Y en este sentido es un reto que se plantea a la educación para lograr promover la autonomía de los alumnos y de las alumnas, no sólo en los aspectos cognoscitivos e intelectuales, sino también en su desarrollo social y moral.

Plantear que todo el curriculum y la acción conjunta del centro esté impregnado de valores morales y cívicos, fuertemente problemática por su vulnerabilidad frente al contexto social. Esta tarea no es exclusiva sólo de la institución y de sus maestros y profesoras sino que demanda compartir esta función con la implicación directa de los padres y de la llamada “comunidad educativa”.

Una educación en valores exige un amplio apoyo en materiales y acciones formativas de los profesores, rediseñar los espacios organizativos y laborales en los centros para que sean posibles las acciones colegiadas que se proponen y más prioritariamente revalidar socialmente la función docente y del establecimiento que tanta falta de reconocimiento social tiene en los últimos tiempos.

La necesidad de la Educación en Valores

Dentro de la educación se ha ido relegando la educación en hábitos, actitudes y valores, pensando que cada alumno podría aprender por sí mismo lo bueno o malo, o en cualquier caso era una tarea de la familia.

El abandono de esta dimensión ética por parte de la institución se explica:

- En tanto la educación en valores y actitudes fue un componente de la educación religiosa confesional y en aras a una neutralidad ideológica el natural refugio en contenidos instructivos ha ido relegando -en parte- una educación moral y ha dejado -en cierta medida- desarmada a la escuela en general frente a las demandas de los padres y familias.

Se pensó que la nueva vida democrática implicaba que cada uno tiene los valores que prefiera, puede hacer lo que quiera con tal de que no incida negativamente en otros, y la escuela no debe intervenir en el campo de los valores. Frente a este "objetivismo/neutralismo", hemos de reconocer que una educación sin un propósito moral, en el mejor sentido y más amplio de la palabra, no es nada.

Sin duda en estos momentos la educación demanda de tomar dentro de sus currículos el tema de los valores y el liderazgo los cuales deben ser asumidos no solo por ciertos

profesores encargados de impartir las asignaturas sino por todo el personal en las diferentes asignaturas.

- En segundo lugar, desde un enfoque liberal en educación, se relegó el campo de la educación en valores a la esfera privada, dejando de ser objetivo de la enseñanza pública. El temor a adoctrinar, a caer en el autoritarismo, ha llevado a creer que cada uno lo puede aprender por sí mismo. Cada uno tiene sus propios valores (modos de pensar y actuar), que es preciso respetar.

Se ha confundido el valor de la tolerancia con la ausencia de cualquier norma.” Minimizar el valor de la disciplina es ignorar lo que los griegos ya sabían y aceptaban: que la virtud es hábito, costumbre, repetición de actos, es decir, disciplina” (Victoria Campos ,1.990:29)

Esta ausencia de normas claras, nos ha llevado -por debilidad ideológica, que acusamos como docentes al igual que el resto de la sociedad- a una educación “débil”, a no tener nada que ofrecer, o mejor, a renunciar a ser responsables del mundo en que hemos colocado a nuestros niños y jóvenes. (Victoria Campos 1.990)

La permisividad y la falta de consenso en base de tomar a los valores y el tema del liderazgo como factores fundamentales en el desarrollo de la sociedad por parte de los rectores de la educación han llevado a que se presentes problemas de magnitud considerable y que se analicen estos factores como necesarios en los planteles educativos.

Frente al criterio afirmando, “la tomemos como la tomemos, la educación no está libre de valores (Campos ,1.900: 63). Si educar es dirigir, formar el carácter o la personalidad, llevar al individuo en una determinada dirección, la educación no puede

ser neutra. Las finalidades educativas son valores en la medida en que son opciones, preferencias, elecciones.”

Los valores en educación son, pues, ineludibles. Pretender (“ser objetivo” o “ser neutral”), no solo es prácticamente imposible o indeseable, es una contradicción en los términos. Cada acción educativa se sostiene en función de que asume, implícitamente, que algo merece ser enseñado/aprendido. Cada acción o enunciado del profesor transmite determinadas preferencias, actitudes, valores. De modo parecido cada aspecto del centro escolar, ya sea su gestión, organización o vida cotidiana, contiene determinadas asunciones valorativas, ya sean explícitas o implícitas (Curriculum oculto).

Los valores y el liderazgo están presentes en las instituciones educativas los que deben ser reforzados continuamente, manejados con una visión de futuro en beneficio de la población.

- En tercer lugar un cierto racionalismo llevó a pensar que la ciencia hace innecesaria la moral. La demanda de formación en buenos hábitos, sentido de autoridad o de obediencia a las normas establecidas (lo que se llama una “buena educación”), hemos de reconocerlo, es hoy exigencia por parte de la mayoría de los padres.

A este respecto citamos “Si la educación pública es responsable de la búsqueda, en lo que a ella compete, de un modelo de individuo y de ciudadano, la escuela tiene que ser militante defensora de la socialización en una serie de valores claros (Gimeno 1.996: 34)

La escuela pública debe ser regente de buenas prácticas de valores y liderazgo en sus estudiantes en donde adquieren conocimientos académicos adecuados que no queden indefensos ante los modelos de socialización potentes que operan en el exterior.

Ante esta situación hay que optar porque cada centro escolar tenga sus propios valores, en lugar de una escuela unificada en sus objetivos educativos fundamentales, base de la integración nacional, aunque conformada por diversos públicos y culturas. Con el Proyecto Educativo, los centros escolares están progresivamente siendo requeridos para dotarse en primer lugar y declarar públicamente después los valores que como organizaciones pretenden promover configurando una “personalidad” o “estilo educativo propio”.

Los centros escolares deben diferenciarse, entre otros factores por la oferta de valores que realizan, forzando a forjar una identidad perdida o negada, para ir encontrando su propio lugar en la oferta educativa. El Proyecto del Centro puede posibilitar una ocasión y espacio para que los profesores reflexionen sobre qué tipo de valores tratan de promover, alcanzando un acuerdo y comprometiéndose a que no haya contradicciones entre lo que se hace en clase y lo que se vive en el Centro.

No deben existir diferencias en los centros educativos en públicos o privados en la enseñanza de valores y liderazgo pues hay que considerar que sus directivos y profesores están plenamente capacitados para darlos y hacerlos factibles en los establecimientos educativos.

Enfoques actuales en la educación en valores

En la educación en valores podemos analizar los siguientes enfoques:

El enfoque tradicional predominante hasta la década del 60, que entiende a la educación moral y a la enseñanza de actitudes como la interiorización de unas normas y valores absolutos u objetivos, que se deben aceptar y respetar.

En este nivel se intenta dotar al alumnado de un conjunto de actitudes y creencias, acordes con el grupo social en que vive, para que tenga una relación conformista y no conflictiva con los valores socialmente establecidos. Válido en las primeras edades, convertirlo en el fin mismo de todo el proceso educativo significaría paralizar el desarrollo moral en el respeto acrílico por la ley y la educación moral en la conformidad con las normas y reglas sociales.

Este enfoque parte de un corpus normativo (virtudes, cualidades, ideales, normas morales o sociales). La fundamentación de estos contenidos está basada exclusivamente en la cultura de un grupo social y situación temporal e histórica determinada (relativismo moral).

Los enfoques actuales en oposición a la educación moral tradicional propugnan una educación para la autonomía. Las nuevas corrientes y enfoques en educación moral subrayan el papel del análisis lógico, razonamientos prácticos, desarrollo de habilidades analíticas, dilemas morales y conflictos de valor, juicio moral; es decir de los elementos cognitivos y habilidades intelectuales que están en la base de dicha autonomía moral.

Dentro de los modelos actuales sobresalen el modelo de “clarificación de valores” y la Educación moral evolutiva de Kohlberg. Estos dos enfoques han ido adquiriendo un mayor desarrollo y consistencia hasta llegar a constituirse en los dos grandes modelos contemporáneos alternativos de educación moral.

Los modelos tradicionales de acatar y respetar y los actuales que proponen la autonomía deben aportar a la educación moral sin permisividad con valores tomando en cuenta la actual situación y vivencia de las familias antes unidas y actualmente por factores económicos y de trabajo en muchos hogares disgregada.

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1. Participantes

El presente trabajo de investigación ha sido realizado por Raquel Consuelo Román Cárdenas, en el Cantón Celica, provincia de Loja, en la Unidad Educativa Santa Teresita es un establecimiento educativo Fisco misional, ubicado en el Barrio Central, sector urbano de este prestigioso Cantón.

La planta docente está conformada por cuarenta y cinco profesionales, la muestra seleccionada son veinte docentes que equivale al cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento del total, seis docentes pertenecen al género masculino y catorce al género femenino; el promedio de edad está en cincuenta años, tienen título profesional relacionado a la educación, dieciocho de ellos graduados de la Universidad Técnica Particular de Loja, los datos mencionados fueron obtenidos en la encuesta aplicada a cada uno de los docentes de bachillerato.

Se encuestó también al personal directivo, Rector, Vicerrector y cuatro jefes de área, de ellos corresponden dos al sexo masculino y cuatro al femenino.

La Unidad Educativa cuenta con seis cientos veinte y siete estudiantes seleccionándose para la muestra estudiantil veinte estudiantes lo que corresponde al tres punto diecinueve por ciento del total, siete mujeres y trece varones, con un promedio de edad de dieciséis años todos cursando el tercer año en **ciencias básicas paralelo A**.

Tabla Nro. 1
Personal docente de la Institución Clasificados por edad

Rangos de Edad en años	Frecuencia	%	Promedio de edad en años
41-45	7	35	49.6
51-55	12	60	
56-60	1	5	
TOTAL	20	100	

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

La mayor cantidad de profesores están en el rango comprendido entre los 51 y 55 años dando un promedio de edad para los profesores investigados de 49.6 años, siendo superior al promedio de edad según investigación realizada por la Cenaise en 2006 en establecimientos educativos de la ciudad de Quito en la que pudo identificar que los profesores titulares tienen rangos de edad promedio de 43.3 años

El promedio de años de servicio docente esta en veinte años la que se asemeja con la investigación de Cenaise en profesores de la ciudad de Quito con promedios de años de trabajo de 22.10 años.

Tabla Nro. 2
Personal docente de la institución clasificado por sexo

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	17	85
Masculino	3	15
TOTAL	20	100

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

Del personal docente investigado diecisiete pertenecen al género femenino y tres al masculino lo que en porcentaje es el 85 y 15 % respectivamente. Haciendo relación al censo del magisterio fiscal nacional del año 2000 en lo que respecta a género, el mayor número de profesores pertenecen al género femenino y en porcentaje se traduce al 61.24 % y de hombres el 38.76%. En el siguiente gráfico se realiza esta comparación.

Tabla Nro.3**Personal Docente por título académico**

Títulos Académicos	Frecuencia	%
Bachilleres	0	0
Prof. Ed. Media	7	35
Licenciado	12	60
Otras Profesiones	0	0
Magister	1	5
Doctorado	0	0
TOTAL	20	100

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

Los títulos académicos de los docentes del colegio investigado corresponden en mayor número al título de licenciado en ciencias de la educación en diferentes especialidades, estos títulos han sido obtenidos en mayor proporción en la Universidad Técnica Particular de Loja y en la Universidad Nacional de Loja. Son docentes que pertenecen al mismo cantón, a cantones aledaños en su mayoría pertenecen a la provincia de Loja.

Se puede observar en el cuadro que todos tienen títulos relacionados a la educación son docentes titulados. Relacionando este cuadro a los datos obtenidos en el censo del magisterio nacional del año 2010 este establecimiento tiene el 100% de docentes con título universitario y su título es de especialidad docente, mientras que en el año del censo el 56.58% de los profesores tenían nivel de instrucción formal superior, además se identificó entre los entrevistados que manifestaron trabajar como profesores a bachilleres (19,57%), con carrera corta (1,44%), nivel primario (0,78%) sin instrucción (0,15%), con título docente el 81.92%, con título no docente el 11,29%, en menores porcentajes con títulos docentes y no docentes y sin ningún título.

Tabla Nro. 4**Muestra estudiantil de la Institución por edad**

Edad (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%	Promedio Edad años
15-16	5	25	16.4
16-17	12	60	
18-19	3	15	
TOTAL	20	100	

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

La mayor cantidad de los jóvenes encuestados están dentro de una edad correspondiente a los 16 y 17 años, lo cual corresponde al 60% y en menor porcentaje a los que tienen entre 18 y 19 años dándonos un promedio de edad de los jóvenes que intervinieron en la investigación de 16,4 años. Los jóvenes en su mayoría viven en la cabecera cantonal y todos corresponden a la especialidad de ciencias básicas.

Tabla Nro. 5**Personal directivo de la Institución**

Edad	Frecuencia (f)	%	Promedio de edad de directivos años
36-40	1	17	51,6
45-60	4	66	
61 y más	1	17	
TOTAL	6	100	

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

Cuatro personas que ejercen de directivos de la comunidad educativa Santa Teresita están comprendidas entre los 45 y 60 años de edad siendo el promedio de edad de los directivos de la institución educativa de 51,6 años.

En lo que corresponde a género 4 pertenecen al género femenino y 2 al género masculino.

3.2. Técnicas e instrumentos

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica se seleccionó y utilizó las siguientes **técnicas e instrumentos de investigación:**

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

Los instrumentos de investigación son **las encuestas**, que se la utilizó para la obtención de datos de los docentes, de los estudiantes, directivos y padres de familia participantes, esta información de campo permitió medir los resultados. La encuesta es una técnica que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

La del **fichaje**, la cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeró y describió las fuentes bibliográficas.

La **observación directa**, es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas, observar es contemplar y examinar atentamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento; por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación. Los medios tecnológicos con los cuales

desarrollamos el proceso de investigación son computadora tan útil y práctica para la realización de estos trabajos, así también cámara fotográfica, de video, grabadoras, entre otros. La Universidad Técnica Particular de Loja cuenta con una plataforma virtual que fue de mucha ayuda, guía didáctica del módulo que sirvió de orientación y dio la pauta para iniciar con gran motivación este trabajo de investigación, la comunicación a través del correo personal y el correo electrónico de los profesores y tutores, como también la biblioteca virtual.

3.3 Método y procedimiento

3.3.3. Diseño

En el desarrollo de la investigación ha sido conveniente utilizar la combinación del paradigma cuantitativo y cualitativo, el mismo que permitió indagar y comprender de mejor manera el objeto de estudio; el tipo de investigación utilizado, por la profundidad de su estudio, es de tipo descriptivo, dado el número de datos recogidos se la podría denominar como una investigación educacional, empírica y por su propósito aplicada.

El **descriptivo**, cuya implementación facilitó demostrar la orientación metodológica del proceso investigativo cuyo objeto de búsqueda es el objeto de investigación, facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo.

El **analítico**, con el cual se logró la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos

El **sintético** que permitió ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementaron el conocimiento de la realidad

facilitando la comprensión del objeto de estudio.

El **histórico**, que ayudó al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el aporte histórico de la organización.

La **Inducción**, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la Pedagogía y de la tecnología.

La **Dedución**, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

El **Hermenéutico**, se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitió el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.

El **Estadístico**, como herramienta que permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y listados de control de la observación). Este procedimiento facilitó la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

Los pasos en la presente investigación y que constituyen el procedimiento de la misma fueron los siguientes.

Se dialogó previamente con la Hermana Rectora para hacerle conocer del tema de investigación y solicitarle la autorización respectiva, con presentación de petición escrita.

Posteriormente nos confirmó la autorización, se hizo la preparación de las encuestas para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, así como la respectiva revisión bibliográfica y la solicitud de las herramientas de planificación de la institución.

Se aplicó las encuestas para directivos y profesores en la tarde, para los estudiantes en una hora de clase previa autorización de inspección y para los padres de familia se hizo la visita a sus domicilios.

Se realizó la tabulación de datos y análisis de la información, se presentó los borradores y durante el proceso se siguió las indicaciones del director de tesis.

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 manual de organización es un referente básico para entender toda organización y sirve de pauta en los procesos que se siguen para tomar decisiones. Este se basa en el hecho de que estos procesos hayan recibido especial atención por parte de teóricos y prácticos de la gestión, se debe a su centralidad en el conjunto de los elementos de una organización y a las implicaciones que de ellos se derivan para la práctica.

Plantea cuestiones fundamentales como: ¿dónde se toman las decisiones más importantes a la hora de organizar su centro?, ¿cuál es el proceso que sigue la toma de decisiones? o ¿al servicio de qué objetivos y valores se pone la toma de decisiones?

La toma de decisiones organizacional constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo o la cultura organizativa se ha mostrado bastante prolífica en la elaboración de modelos dirigidos a la descripción y, sobre todo, prescripción de la toma de decisiones.

Las perspectivas interpretativa y política han puesto al descubierto el carácter técnicamente ambiguo y socialmente condicionado de los procesos de toma de decisiones que se desarrollan en las organizaciones.

Esto supone un cuestionamiento de los modelos racionales que alcanza a sus versiones de toma de decisiones más descentralizadas o de control participativo un análisis de los procesos decisorios en el contexto real de las diferencias ideológicas y de poder de los distintos participantes y grupos; puede devolvernos una imagen más auténtica del funcionamiento de las organizaciones, a la vez que facilita la búsqueda de modelos de gestión inspirados en una nueva ética.

Las organizaciones educativas debido a la posición más periférica que ocupan en el conjunto del entramado social, podrían contribuir a esta búsqueda aportando modelos de gestión realmente “educativos”, esto es, alejados de los enfoques jerárquicos e instrumentales, y quizás servir así de referencia a las organizaciones burocráticas y empresariales que han marcado hasta ahora la pauta en la teoría organizacional.

En la Institución investigada no se cuenta con el manual de organización lo cual es muy lamentable pues no es trabajado por la comunidad educativa existiendo una debilidad en el proceso formativo; para cumplir con sus funciones cada área y comisión de trabajo se basa en la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

4.1.1.2. El código de Convivencia

La sociedad actual junto al posicionamiento de nuevos paradigmas, especialmente a los que tienen relación con los derechos humanos de todas las personas. En caso muy particular de niños y niñas, A visto la necesidad de realizar cambios importantes y de trascendencia ya que los menores de 18 años precisan de cuidados y protección especiales.

Los líderes mundiales decidieron que los niños y niñas debían tener una convención especial destinada exclusivamente a ellos organizándose en 1989 la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, en esta convención los reconoce como

sujetos de derechos, es decir, como personas con derechos y responsabilidades, con capacidad para ejercerlos y demandar su cumplimiento.

Desde esta perspectiva, La comunidad educativa Santa Teresita se ha visto en la necesidad de renovar las obsoletas normas y reglamentos existentes en la institución educativa. Los problemas y conflictos que vivimos actualmente no pueden ya resolverse bajo el régimen disciplinario que actualmente se aplica en la mayoría de las instituciones educativas, la Comunidad teresiana cree necesario construir pautas de convivencia que permitan garantizar la vigencia de los derechos reconocidos constitucionalmente para todos.

El código de convivencia que está elaborado, no es más que la expresión de esa voluntad, que tendrá que partir de la reflexión profunda de las causas de los conflictos dentro de la institución educativa y de la revisión de los principios y nociones de autoridad.

En la Unidad Educativa Santa Teresita se habla de un Código de Convivencia, porque permite desarrollar una propuesta que facilita la convivencia, coherente con la realidad que se vive, pero también que permite el desarrollo integral de las personas, la autonomía, el ejercicio de derechos y ciudadanía de todas las personas que hacen ésta institución: directivos, maestros, alumnos y alumnas, personal administrativo, padres de familia.

Porque van a ser formulado por el conjunto de la comunidad educativa tomando en cuenta las relaciones que se dan entre todos (alumnos/as, maestros/as, directivos, padres, administrativos, etc.) quienes pertenecen a ésta comunidad educativa teresiana.

Porque todo lo que se enuncie dentro de ellos deben ser tomados en cuenta y respetados por todos, debe incidir en la cultura escolar que ellos tienen actualmente, y construir paulatinamente nuevos paradigmas que propicien el diálogo, acuerdos

mínimos de convivencia, análisis de los disensos, el ejercicio de derechos de todos los actores y por tanto el fortalecimiento de valores democráticos (solidaridad, equidad, respeto, buen trato, inclusión, etc.). Busca que cada individuo esté en capacidad de construir autonomía y autorregular su conducta, esto es, en capacidad de reconocer y respetar los límites y los acuerdos de la convivencia.

Porque van a reemplazar los reglamentos existentes. Porque la institución quiere trazar también estrategias que les permitan implementar e iniciar realmente la construcción de una nueva cultura institucional y su vigencia y actualización permanente.

Porque a partir de la aplicación del saliente código de Convivencia se pretende lograr:

Que la institución educativa Santa Teresita de un espacio de garantía y ejercicio de derechos de todos sus miembros. Que la comunidad educativa teresiana centre su interés en los alumnos y alumnas. Que la institución educativa, sus directivos, los maestros, maestras estén en capacidad de orientar a sus alumnos en el ejercicio efectivo y cotidiano de los derechos y los valores de la convivencia democrática, mejorar los niveles de autoestima, propiciar el diálogo, la participación, la resolución alternativa de conflictos y el buen trato como parte de una nueva cultura institucional.

Que en la Unidad Educativa Santa Teresita se reconozcan a los niños, niñas y adolescentes como coprotagonistas de un proyecto institucional común y actores fundamentales en los procesos de aprendizaje.

Que el establecimiento educativo esté más conectado con las necesidades y los cambios actuales y que posibilite en los jóvenes y niños el desarrollo de una actitud crítica frente a las diversas situaciones que deba enfrentar y que se fortalezcan los vínculos entre la institución y las familias de los y las estudiantes.

El código de convivencia de la Unidad Educativa Santa Teresita da respuesta a las exigencias del mundo actual tendiente a lograr un pueblo educado, respetando su

cultura, su libertad de elegir a los padres de familia la educación que a bien convengan para sus hijos tomando en cuenta lo estipulado en el Reglamento General de Educación donde se plantea una educación democrática, liberadora, humanística abierta al cambio.

La Institución educativa busca en la educación un proceso armónico e integral, en el que se conjugan todas las virtudes orientadas hacia la búsqueda de una identidad para los niños y los jóvenes de hoy, encaminada a fortalecer su fe, la justicia y la educación en los valores, propiciando la comunicación y la participación. Esta regentada por las Hermanas Misioneras de Santa Teresita, creada para evangelizar y formar cristiana e integralmente a la niñez y juventud en ciencia, técnica y altura para construir una nueva sociedad humanizada.

En valores busca por todos los medios ser un colegio en Pastoral. Una comunidad que vive y anuncia el Evangelio, para lograr una formación integral de la persona humana mediante un proceso educativo, liberador, llevándola a ser agente de cambio dentro de su propia realidad histórica, los valores que se fomentan son el amor a Dios, la verdad, la solidaridad, superación, colaboración, creatividad, sencillez, alegría.

Brinda a sus estudiantes la posibilidad de desarrollar sus capacidades investigativas con las siguientes instalaciones; biblioteca, laboratorios, talleres, departamento médico, departamento de orientación estudiantil, departamento de pastoral, cuenta con mobiliario que da comodidad para que el profesor imparta sus clases. El estudiante debe cuidar instalaciones y mobiliario asignado así como el material didáctico que ha sido previamente seleccionado y si produce deterioro o daño lo compra o repara el daño.

Para que los estudiantes hagan uso de los servicios educativos deben acogerse al reglamento que cada uno dispone; con estos se desarrollan las capacidades investigativas, experimentales y analíticas, a manejar instrumentos, materiales y

reactivos adecuadamente; se mejora la armonía, física y psicológica; conducentes a que el ser humano sea feliz y viva en libertad.

Las diferentes autoridades rector, vicerrector, inspector general, así también las juntas de curso, el consejo directivo, las comisiones, el personal docente, el personal administrativo y de servicio se manejan con el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación; y otros estipulados al interno de la Unidad Educativa.

Se tienen establecidos claramente los derechos del estudiante Teresiano a más de los derechos contemplados en el Reglamento General de Educación Art 142 y Código de la Niñez de Adolescencia tiene derechos a todos los servicios educativos de los cuales dispone el establecimiento. Los deberes a más de los que constan en el Reglamento General de la Ley de Educación Art.140-141 como cumplir respetuosamente y puntualmente las instrucciones impartidas por las Autoridades Educativas, participar puntualmente en el proceso de formación, respetar la filosofía de la UEST, entre otros.

Las normas de convivencia han sido elaboradas por disposición del Ministerio de Educación y según Acuerdo Nro.182, lo que permitirá unas buenas relaciones humanas y un desarrollo personal de los jóvenes y niños que se educan en la Institución.

Las normas de convivencia han sido elaboradas tomando en cuenta: directivos, administrativos, docentes, auxiliares de servicio padres de familia y estudiantes, todos los involucrados en la marcha de la Institución.

Los derechos de los padres de familia a más de los contemplados en la Ley de Educación.Art.5; tienen derecho a, ser informados sobre el Plan o PEI y participar, en los órganos creados para el efecto, participar en las asociaciones de padres de familia, obtener informes periódicos regulares sobre el desempeño de sus hijos, dialogar con el Rector o el dirigente de curso de sus, dialogar con los profesores de sus hijos de acuerdo al calendario de convivencia Institucional, acceder a una educación de calidad y de calidez y un entorno educativo seguro y sano para sus hijos.

Los deberes a más de los contemplados en la Ley de Educación. Art.6; que los padres, las madres y/o representantes legales entre otros, tienen la responsabilidad de; promover una actitud positiva hacia el estudio, interesarse por el progreso académico de sus hijos, asegurar que sus hijos asistan a clases puntualmente y que lleguen al colegio con los materiales necesarios para sus tareas, comunicar a las autoridades educativas cualquier preocupación médica, académica o de conducta, que pueda afectar el desempeño o el comportamiento de su hijo o hija en la UEST entre otras.

Este código de convivencia facilita el buen funcionamiento de la institución Educativa, y una relación armoniosa entre directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes.

4.1.1.3. El plan estratégico

El término estrategia viene del griego strategos que significa “un general” a su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejército y acaudillar”

Según Kotler 1990. Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización.

Se define también como un instrumento moderno de gestión que te ayudará a visualizar escenarios y contextos venideros.

En la Unidad Educativa Santa Teresita el plan estratégico es considerado como los esfuerzos tendientes hacia la mejora del aprovechamiento estudiantil entendido como una mejora en la calidad de aprendizajes de la comunidad educativa, por lo que el compromiso de los actores teresianos queda de manifiesto en la entrega profesional, moral, ética de cada uno de los docentes, mientras que para los padres de familia se los incorpora en la tarea educativa consientes del papel que deben desempeñar para que todos los esfuerzos se centren en la tarea permanente de mejorar el aprovechamiento

de aprendizajes que permitan generar en el entorno social una mejor calidad de vida y de bienestar social.

La comunidad Educativa Santa Teresita considera la misión de su plan estratégico de formar integra e integradamente seres humanos con competencias para la acción, solidarios y éticos, respetuosos de entorno, desde el nivel inicial al bachillerato, en el marco de una propuesta pedagógica inclusiva e intercultural, acorde a las necesidades de la sociedad del conocimiento e información, que responda a estándares nacionales e internacionales de calidad, y permita el exitoso desenvolvimiento de los jóvenes y señoritas que aquí se educan.

La Unidad Educativa Fisco Misional Santa Teresita cree conveniente tener un plan estratégico Porque:

- Mejora el desempeño de la institución.
- Permite enfrentar los principales problemas de la comunidad educativa.
- Introduce una forma moderna de poder gestionar con las demás instituciones.
La institución educativa con un plan estratégico equilibra las necesidades de corto y largo plazo.
- Contempla los problemas como oportunidad para mejorar, realizando trabajo en equipo.
- Se convierte en un instrumento que permitirá medir el impacto futuro de las decisiones que se tome hoy.
- Identifica objetivos realistas y rediseña actividades para alcanzarlos, pero evita improvisar.
- Identifica las metas a conseguir, así como los pasos precisos que necesitará para alcanzar esas metas.
- La incorporación del plan estratégico se convierte en el eje transformador del quehacer educativo.

Porque mediante los procesos de planificación los objetivos de la institución educativa se cumplirán identificando metas relevantes y actividades que logren la equidad, en la ejecución de acciones pertinentes, plasmadas en un instrumento que les permite visualizar la eficiencia en la administración del capital humano, de los recursos materiales y económicos con los que cuenta la Institución educativa y eficacia en el logro de las competencias propuestas en planes y programas de estudio, hacia la mejora de la Calidad Educativa.

Porque mediante el plan estratégico se articula en uno solo el factor educativo institucional, fomentando la unidad en la diversidad, y el desarrollo de competencias generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales e internacionales, y de ésta manera ayudar para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual en la Unidad Educativa Santa Teresita es un programa concreto de acción y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta, acción, responsable) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de cada una de las áreas y comisiones de la institución.

Esta herramienta de planeación, organización y control de sus actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Es un instrumento de planificación y gestión estratégica educativa institucional teresiana que requiere el compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa, de todos los miembros inmersos en ella.

A través de la programación de estrategias se mejora la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida educativa institucional. Porque la visión de futuro del proyecto educativo, corresponde a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir, el Proyecto Educativo Institucional no es concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural y de desarrollo nacional, es un instrumento que ayudará al mejoramiento de la calidad y calidez de la educación institucional.

Cuyo objetivo principal tiende a provocar un cambio entre los actores del proceso educativo, para generar una organización Institucional democrática a través de una planificación dinámica que permita implementar ambientes propicios para aprender significativamente.

El Proyecto Innovador Teresiano, tiene las características exigidas así: Es manejable pues está al alcance de los actores de la comunidad educativa, de éste podrán disponer quienes están interesados en la Oferta Educativa.

Es General y Generador porque abarca toda la información pertinente y es capaz de generar Proyectos Operativos, de aula u otros. Además es integral y coherente, pues en él se encuentran integradas todas las dimensiones que guardan una coherencia en la praxis.

Este proyecto ha sido elaborado gracias al aporte de los diferentes actores responsables de la tarea Educativa, existiendo un compromiso en sus aportes personales que permiten a su vez consensuar las decisiones correctas y acertadas.

Como todo Proyecto es flexible, abierto y progresivo, sujeto a cambios pertinentes en el proceso y luego de una evaluación dentro del contexto y entorno.

Con dedicación y constancia, con la unión de esfuerzos y sacrificios inteligentes, consideran importante convertir sus sueños en una hermosa realidad.

Importancia del PEI Teresiano

Permite hacer viable la misión del establecimiento en forma sistematizada. Es decir es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Plantea con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios.

Se retrata con el proyecto educativo institucional lo que es la institución educativa, convirtiéndose en un referente de identificación la cuál determina la diferencia en términos cuantitativos y cualitativos de este establecimiento con otros. Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tienen dentro de la institución para enfrentar las diversas situaciones. El Proyecto Educativo Institucional es el sello que identifica y caracteriza a la institución educativa.

Se constituye en el resultado del compromiso asumido por parte de los actores de la comunidad educativa hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro. Pueden saber con qué fortalezas cuentan y que debilidades tienen; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.

Su importancia radica en mejorar la calidad de la educación, plantear propuestas, innovar estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes es general y generador, integral y coherente, participativo y consensuado, flexible, abierto y progresivo,

Permite establecer e implementar ambientes propicios para aprender significativamente con una articulación práctica de los ejes transversales.

4.1.2. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES

La Unidad Educativa Santa Teresita de Celica, consciente de su misión Educativa y en razón de su labor social, tiene como fin el Desarrollo integral de la persona “Humana”, mediante una formación Moral Religioso, Cívica Social, Física, Científica y Artística. Extender su acción Social, Cultural Científica e individual a grupos de la Comunidad.

Para la consecución de los objetivos, tendrá en cuenta no solo las leyes emanadas del Ministerio de Educación Nacional y de la Dirección Provincial. Sino también las normas internas que se encuentran en el reglamento interno. Que se propone con una eficiencia con relación integral y coordinación de todos los Estamentos de la Comunidad Educativa en el logro de una adecuada organización en pro de la formación integral de los estudiantes, el desarrollo y la positiva estructuración de la Sociedad.

Además de lo contemplado en la Ley de Educación Capítulo Segundo, Artículo segundo cuentan con:

La UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL “SANTA TERESITA” se interesa por orientar a una Educación que parta del Evangelio; para Educar y tratar, como Dios nos ha revelado. El estudiante Teresiano, está llamado a vivir y a llegar a la plenitud en Comunidad.

Contribuyendo a la formación Cristiana de la juventud, para que asuman una responsabilidad como miembros que son de la Comunidad Eclesial y de la Sociedad en

proceso de la Liberación. Educar en por y para la vida, la fe, la Justicia y el Amor, contribuyendo así a construir una Sociedad mejor, formada por personas libres, responsables con destino trascendente.

Inculcando en el Estudiante las virtudes propias de su Patrona “Santa Teresita del Niño Jesús” Piedad Religiosa, sencillez, puntualidad, espíritu de trabajo, sentido de responsabilidad, sentido de cooperación, ayuda mutua, buen ejemplo, Celo Apostólico y Espíritu Misionero.

El reglamento interno es un documento que se lo utiliza como instrumento de Gestión Técnico Pedagógico y Administrativo para que no se tenga duplicidad de funciones y/o interferencias, establece normas básicas de organización, funcionamiento y control de la Institución educativa, en sus aspectos educacionales así como las funciones generales y específicas: Académico, Administrativo, Financiero, Laboral e Institucional.

Responde a los objetivos y fines del Ministerio de educación y a los diferentes acuerdos ministeriales, establece Normas y Procedimientos de carácter interno a los que deben sujetarse todo el personal que labora en la institución educativa, con esto facilita su funcionamiento y brinda un mejor servicio enmarcado en la calidad y en la excelencia que precisa el nuevo orden social en el mundo globalizado de creciente competitividad.

A través del reglamento interno también se planifica, coordina, organiza, diseña, ejecuta, evalúa y valora el servicio educativo que brinda el plantel, acorde a la realidad, garantizando la calidad y eficiencia educativa. Impulsa y propicia una excelente gestión y capacidad de respuesta frente a los requerimientos específicos que sirven de sostén y apoyo para la obtención de resultados de calidad en los alumnos a través de una paulatina modernización conforme al avance de la Ciencia y Tecnología.

El Reglamento Interno Norma las Funciones y Actividades de la comunidad educativa teresiana, entre las que están, las funciones generales de los órganos que integran

(requisitos básicos para ser rector, vicerrector, o director, etc.) de la organización del trabajo educativo, organización del trabajo administrativo, funcionamiento interno, matrícula, evaluación y certificación, atribuciones, estímulos, faltas y sanciones, del personal, de los derechos, obligaciones, prohibiciones, estímulos, faltas y sanciones de los alumnos y padres de familia, de las relaciones y coordinaciones con sectores afines de la administración de los recursos, de la responsabilidad de los trabajadores con relación a los bienes de la institución educativa, y de otras organizaciones al interior de las instituciones educativas (club deportivo, asociación de profesores, grupos musicales, de teatro entre otros). A través de este se registra el organigrama funcional del establecimiento educativo.

El Reglamento Interno también resulta importante para la comunidad teresiana como clave de entendimiento en los niveles de comunicación y coordinación necesarios para que cualquier objetivo que se planteen los integrantes de la comunidad educativa se puedan alcanzar, al mismo tiempo resulta importante compartir lo que se espera de los profesores, padres de familia y alumnos.

Con el reglamento interno se pretende conseguir que el comportamiento de los alumnos que tienen una relación directa y recíproca con el clima social y educativo del aula y de la institución en el que se desenvuelven sea estable y seguro, condición imprescindible para mantener un buen comportamiento. Por esto es fundamental para el establecimiento teresiano la existencia de un conjunto de normas que orienten la conducta de los alumnos y eviten la tensión que generan la incertidumbre y los cambios.

4.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

4.2.1. Misión y Visión

Hay dos conceptos fundamentales en el planeamiento estratégico de las instituciones, sean estas pequeñas, medianas o grandes: Visión y Misión, que actualmente se

constituyen en los pilares sobre los cuales las modernas agrupaciones basarán y conformarán su estrategia institucional, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos al corto, mediano y largo plazo.

En suma una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones etc., tiene característica integradora, amplia, realizable, activa, realista, alentadora, con dimensión en el tiempo, difundida, flexible, con lenguaje sencillo, responsabilidad.

La visión de las instituciones educativas son las de proyectarse a la educación del nuevo milenio tomando en cuenta, gestión, valores y liderazgo.

LA MISIÓN

“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué interesados sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de servicios ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la organización; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

La misión de las instituciones educativas dependiendo de su mística tienen entre otras las de formar integralmente a la niñez y juventud en ciencia, ética cultura tendientes a formar una nueva sociedad.

VISIÓN Y MISIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA TERESITA.

VISIÓN.

“La Unidad Educativa Fisco misional “SANTA TERESITA”, ofrece a la sociedad, Bachilleres con formación integral, protagonistas del futuro, capaces de enfrentarse a las exigencias del nuevo milenio con una educación de calidad en sus dos Bachilleratos: Ciencias y Técnico, basados en los principios del Evangelio y el carisma misionero, proyectándose al servicio de la comunidad.”

La Unidad educativa “Santa Teresita se visualiza en el presente con proyección al futuro con un horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la Institución, la meta a donde queremos llegar al culminar un plazo con contribuciones importantes al desarrollo sostenible de país y al beneficio de la humanidad.

- Ser realista: proyectarse sobre algo que tiene probabilidades de cumplirse.
- Ser sueño compartido: Una proyección de la comunidad educativa.
- Redactada en presente, en forma sencilla, clara y breve con verbos que implican una proyección futura de lo que se quiere hacer.
- Originalidad: Aporta a la identidad compartida por los miembros de la comunidad educativa.

Al ser un establecimiento educativo fisco misional en la que la mística católica predomina basa su visión en los principios misioneros y de evangelio con servicio a la comunidad, con su propia identidad en la que la formación humana de calidad en valores y en conocimientos es su particularidad.

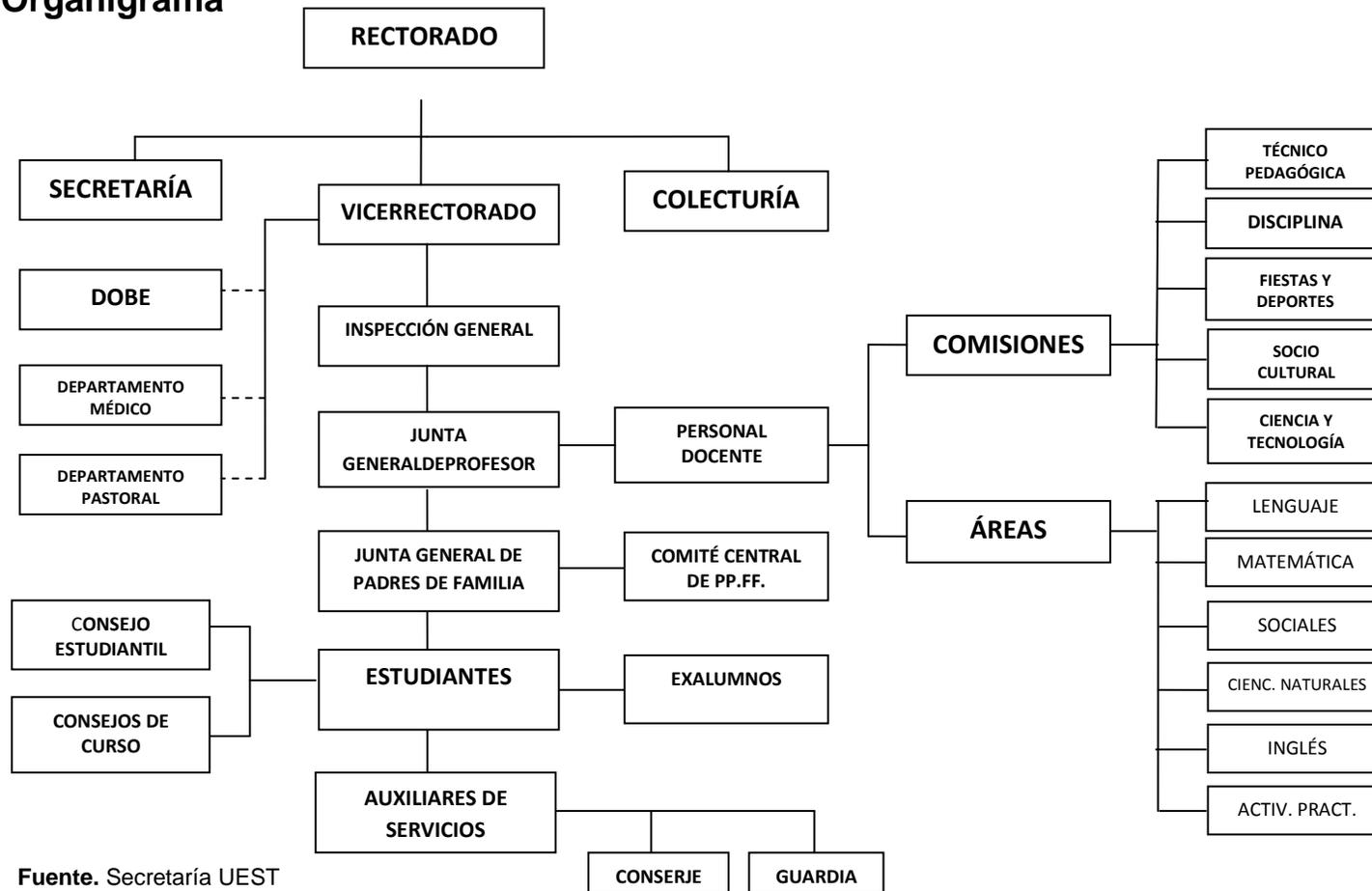
MISIÓN.

“La Unidad Educativa Fisco misional “SANTA TERESITA”, es una institución católica, regentada por las Hnas. Misioneras de Santa Teresita, creada para evangelizar y

formar cristiana e integralmente a la niñez y juventud, en ciencia, técnica y cultura para construir una nueva sociedad humanizada.”

La Unidad Educativa “Santa teresita” nos da a conocer en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la Institución, dando legitimidad a cada una de las acciones de los miembros de la comunidad educativa; sus funciones principales como organización su razón de ser en cuanto a su existencia, para de esta manera tener los cambios fundamentales que queremos lograr como institución. Nos sinceramos y afloramos nuestros valores, principios y motivaciones.

4.2.2. El Organigrama



El rector es la principal autoridad de la Unidad Educativa Santa Teresita, quién trabaja junto al vicerrector y el inspector, con funciones administrativas, académicas y control disciplinario estudiantil y de personal. Además el organigrama contempla las juntas de profesores y padres de familia, estudiantes, auxiliares de servicios, los diferentes departamentos al interno de la institución así como las diferentes áreas y comisiones.

4.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El diseño e implementación del Manual de Funciones y Departamentos de la Unidad Educativa Santa Teresita, se convierte en una herramienta de gestión académica-administrativa que permite orientar el buen funcionamiento de la institución como institución educativa.

En este sentido, la presente herramienta contribuye: Al proceso de inducción, adiestramiento y capacitación del personal académico y administrativo. Al empoderamiento para que cada individuo de la organización se proyecte en su puesto de trabajo. Al desarrollo administrativo por medio de la división de actividades en cada área y departamento de trabajo.

A la disminución de tareas inconexas y actividades en cada uno de los puestos de trabajo. A que no se presenten duplicidad de funciones y actividades en los diferentes procesos académico administrativos. A la distribución equitativa de la carga de trabajo. Apoyar el proceso de auditoría y control interno de cada uno de los funcionarios del Departamento.

En la Unidad educativa santa Teresita se cuenta con tres departamentos el Departamento de Bienestar Estudiantil, el Departamento Médico y el Departamento de evangelización. En cuanto a las áreas están el Área de lengua y literatura, ingles ciencias naturales sociales matemáticas, comercio actividades prácticas, religión cultura física, pastoral y evangelización de religión y evangelización, también el trabajo se distribuye en comisiones la de fiestas y deportes unificados con el socio cultural, disciplina, ciencia y tecnología y técnico pedagógico.

Cada uno de estos departamentos tiene funciones plenamente establecidas las cuales confluyen en el aspecto sanitario, de bienestar, de evangelización con tendencia a que los estudiantes dispongan de ayuda adecuada en su proceso de formación académica y de valores. Las diferentes áreas y comisiones que son las encargadas de planificación de actividades tendientes al desarrollo y capacitación científica y tecnológica.

4.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Una premisa fundamental en el proceso de cambio es entender lo que sucede al interior de la colegio para poder decidir qué procesos deben permanecer en ésta, cuáles deben ser cambiados, cuáles eliminados y qué cosas nuevas se requiere hacer. La dinámica colegial es compleja y es poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en ella, por lo que es necesario analizarla por partes; una manera de hacerlo es establecer particiones a esa totalidad con diferentes criterios; que pueda ser subdividida en fragmentos más pequeños que permitan emitir juicios de valor y tomar decisiones claras.

Es por ello que la realidad colegial en la Unidad Educativa Santa Teresita se clasifica en dimensiones. Éstas son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano del establecimiento.

El establecimiento educativo conjuntamente con su creación y mística de servicio y evangelización toma a los valores como su carta de presentación en la formación humana de los estudiantes; lo tienen bien establecidos en sus reglamentos, factor importante dentro de la vida diaria y a través de múltiples generaciones.

4.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Esta dimensión se refiere al trabajo que se realiza en el aula y, como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos y establece un conjunto de valores al interior del aula. Considera las formas de hacer e interactuar entre maestro, alumno y padres de familia para desarrollar las competencias de los estudiantes y tiene una estrecha relación con la gestión pedagógica que se realiza en la comunidad teresiana.

Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los

estudiantes para aprender. Los profesores son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades.

Las formas o estilos de enseñanza de cada maestro pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender.

La mejora de los aprendizajes de los estudiantes constituye en sí la perspectiva de evaluación, sin embargo, en esta dimensión se requiere de la autoevaluación docente sobre su proceder más que la evaluación de los alumnos, ya que ésta es resultado del mismo.

Para la Unidad Educativa Santa Teresita el docente debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que emerjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de la comunidad educativa. Para ello debe considerar los estilos de aprendizaje de los alumnos, es decir, reconocer las formas con las cuales desarrollan mayor concentración, para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y retención, entre otras.

Tener conciencia de ello, permite a los maestros poner en práctica alternativas didácticas que propicien que el proceso de aprender sea significativo para cada alumno, atendiendo a aquellos que tienen necesidades especiales y/o discapacidad, o a quienes tienen alto o bajo nivel de logro.

El hecho de que algunos estudiantes no muestren haber aprendido un mismo contenido al mismo tiempo que los demás, no significa que en el transcurso del grado no lo logren (ritmos de aprendizaje distintos), por ello se requiere un seguimiento puntual a cada alumno.

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

En éste establecimiento la planeación didáctica no es un trabajo en solitario; el maestro se reúne con otros para discutir las mejores estrategias de enseñanza y las formas de atención de ciertos alumnos, o bien para tomar acuerdos sobre cómo involucrar a los padres de familia. Algunas variantes de este trabajo colectivo son:

- Planeación en grupos. Los profesores se reúnen en colectivo, en equipos y, principalmente, en grupos paralelos o del mismo curso para elaborar o compartir experiencias asociadas a la preparación de la clase.
- Siguiendo un proyecto del centro. Aquí se consideran los materiales, las actividades y las metas de un proyecto general del plantel para definir la planeación de la clase.
- Con un formato o esquema. La planeación se ajusta a un formato o esquema que permite organizar las actividades, incluir aspectos específicos como actividades, tiempos, evaluación y uso de materiales de apoyo. También se identifican aquellos casos donde, a partir de un formato o instrumento de registro, se da seguimiento y orden a las actividades de la clase.
- Criterios compartidos. Los profesores tratan de unificar criterios de planeación y además, adecuar las actividades propuestas a las necesidades de los estudiantes.
- Correlación de contenidos. Con base en temáticas similares para desarrollar la planeación didáctica, un tema o contenido sirve como generador de la clase, vinculando las diferentes asignaturas.

La planeación didáctica permite optimizar el tiempo efectivo de trabajo en el aula al disminuir actividades colaterales como las salidas al sanitario, la entrega de materiales y las reuniones informales. Además, permite identificar los requerimientos de actualización y capacitación para orientar al Consejo Directivo en cuestiones de tipo pedagógico, al tratar aspectos asociados a problemas del aula como experiencias docentes, estrategias de enseñanza y aprendizaje, problemas con los estudiantes y de aprendizaje, planeación y uso de materiales de apoyo y didáctico, actualización del personal y análisis de materiales de apoyo al docente.

También la planeación del docente les permite descubrir si lo planeado toma en cuenta los enfoques del plan y programas de estudio para el tratamiento de los

contenidos, y si éstos se articulan con los diferentes programas y proyectos que operan en la colegio y que contribuyen con el aprendizaje de los alumnos, además de verificar si considera la atención a la diversidad, es decir, si se proponen diversas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos. Asimismo puede identificarse si los valores se trabajan únicamente en una asignatura o en todas.

La planeación docente en la UEST es un elemento importante para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente y que repercuten de algún modo en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Los materiales didácticos son de gran apoyo para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En el aula, contribuyen a despertar la curiosidad, creatividad y formas de aprender a aprender. Todo lo que nos rodea puede ser un magnífico recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales diferentes.

Otro elemento determinante es la evaluación, que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retro alimentadoras del hacer del maestro. La evaluación a los alumnos es un instrumento valiosísimo que le permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender; en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa y, los logros de sus estudiantes.

Otros factores que aportan información acerca de cómo enseña y evalúa, son: el diseño de los ejercicios que realizan los alumnos en los cuadernos, los exámenes que aplica el docente, así como los resultados obtenidos. Al revisarlos, encontrará situaciones que reflejan las formas de enseñanza y su impacto en el aprendizaje, por lo que será necesario reflexionar para reorientar algunas prácticas si es necesario.

Un elemento más, que depende en mucho de la actuación de los profesores, es el clima de aula. Se puede destacar y señalar que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en el plantel y, por ende, en cada aula. Esto nos lleva a reconocer cómo son las relaciones entre los maestros y sus alumnos y cómo se establecen éstas. El respeto hacia la persona y la confianza que

se genera al interior del grupo marca pautas de conducta respecto a la relación con otros grupos y con los padres de familia.

En la Unidad Educativa el clima del salón de clases puede establecer la diferencia entre aprender o no hacerla, generalmente conforme se sube de nivel, este factor se torna más difícil, lo cual tiene que ver con la forma en que el docente percibe a los estudiantes, qué expectativas tiene de ellos y cómo piensa que actuarán en su presencia. Es común escuchar decir que “los adolescentes no tienen remedio”; esa pobre expectativa marca las actitudes del docente y los pobres resultados de aprendizaje. Por tal motivo en la Unidad Santa teresita se realiza prácticas favorables que ayuden a lograr aprendizajes significativos.

4.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Dentro de ésta dimensión el Colegio Santa Teresita considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores colegiales. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización educativa para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

La Unidad Educativa cuenta con profesionales que sustentan su proceder en un código de convivencia bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos. Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo. Todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejoran y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental del colegio.

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes —no generalizables, pero sí prevalecientes— existe un ambiente de aula y colegial poco favorable para la profesionalización del

personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no se genera la participación de todos los alumnos y padres de familia en las tareas del colegio para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios.

Es por ello que los miembros de la comunidad teresiana deben asumir profesionalmente la misión que les ha sido encomendada y tienen su propia visión sobre lo que quieren obtener como resultados de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción. Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado y utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

Por otra parte, en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la comunidad educativa: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, bar del colegio y conserjes, entre otras), la operación del Consejo Directivo, así como la vinculación con la Asociación de Padres de Familia y el Consejo Estudiantil de Participación Social.

4.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

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

Las acciones de la dimensión administrativa en la comunidad teresiana se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la UEST, cumplimiento de la

normatividad, así como la relación con la supervisión del colegio en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

4.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad educativa Santa Teresita. Mediante el análisis podemos identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro estudiantil, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

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

Es importante destacar las características de las relaciones que el colegio establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que las favorece es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos durante del ciclo de estudio, así como de lo que se proponen lograr los profesores en relación con los aprendizajes de los alumnos al término del período educativo, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda.

4.3. ANÁLISIS FODA

Al hablar de un análisis FODA nos referimos a un modelo de evaluación en el que tratan de diferenciar los aspectos positivos y negativos de esta institución; ósea aquellos aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión o visión institucionales. El análisis FODA es un medio relativamente simple de coleccionar datos sobre como los miembros de la comunidad perciben lo bueno y lo malo de la institución y puede ser fuente importante de información para estudios posteriores de su planeación estratégica.

En el análisis FODA podemos ver a la institución educativa hacia su interior y también como un sistema dentro de un entorno. Los elementos (internos) propios de la institución educativa se evalúan con base en señalamiento de las fortalezas o debilidades de la misma el análisis detecta que se hace bien y que se hace mal, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus debilidades.

En el aspecto externo -el entorno, la comunidad teresiana en el análisis trata de interpretar las tendencias que puedan brindar oportunidades o que puedan significar amenazas de algún tipo para el quehacer institucional.

Al realizar el análisis FODA se lo puede concebir como si estuviera formado por dos etapas. En una primera etapa, se les solicita a diversos miembros de la comunidad educativa que señalen aquellos factores que perciben como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución. Las respuestas se expresan en un formato de respuesta abierta y se procesan en forma cualitativa.

En la segunda fase, el estimador genera dos listas de reactivos: una agrupando en forma revuelta aquellos factores que fueron señalados como fortalezas y debilidades; y otra lista agrupando, también en forma revuelta aquellos factores que fueron señalados como oportunidades y amenazas.

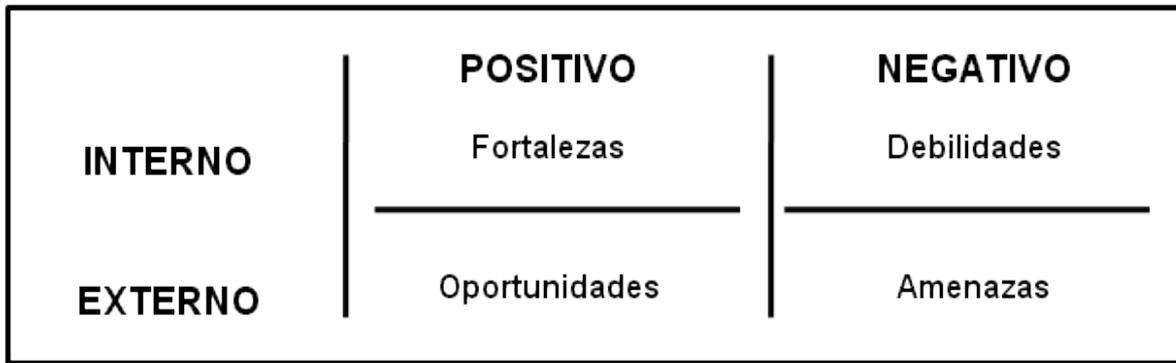
El análisis del FODA en la comunidad teresiana es un modelo que provee información profusa y general sobre la institución educativa y las respuestas dadas por los informantes pueden fundamentar el planteamiento de nuevas preguntas y cuestionamientos que el evaluador realice para conocer con mayor profundidad el estado de la institución

El modelo FODA en el colegio Santa Teresita está centrado en analizar 4 elementos centrales:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Asimismo, estos elementos se combinan en lo interno (al colegio) y en lo externo (el contexto del colegio).

Para visualizarlo podemos graficarlo así:



4.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus valores, dado que estos determinarán que tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente y de la competencia tanto presente como futura.

Una fortaleza de la institución es aquel factor positivo que le permite destacar entre otros colegios y dar mejor servicio educativo a la comunidad. Una debilidad de la institución es aquel factor negativo que presenta un obstáculo o problema y que dificulta significativamente que la institución educativa cumpla con su misión. Ejemplo de debilidades son los siguientes:

Carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación. Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en todo caso dar información errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.

- Las fortalezas aluden a las capacidades y recursos variados disponibles y controlados por la institución para el éxito de la marcha del proyecto. Son los rasgos presentes en el proceso de gestión que permiten hacerla más satisfactorio. Son aquellos aspectos que no hace falta cambiar: dan buenos resultados y por lo tanto hay que cuidar y mantener.

- Una manera de pasar del análisis institucional a la acción es trabajar sobre las debilidades mediante la construcción de problemas. Esto último permite visualizar las posibles soluciones. Una debilidad de la institución no es más que un objeto posible de ser convertido en problema. Se trata de los rasgos presentes en el proceso de gestión que se oponen o dificultan

4.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La situación externa: Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

Las oportunidades: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

Una oportunidad es aquel factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo de la comunidad teresiana para cumplir mejor con su misión educativa, son los aspectos positivos, las circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión. Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las organizaciones, que se convertirán en oportunidades de servicios para la sociedad cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

LAS AMENAZAS

Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

4.3.3. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Personal docente capacitado. ❖ La institución cuenta con el Proyecto Educativo Innovador Teresiano, legalmente aprobado. ❖ Predisposición al cambio. ❖ Sala de audiovisuales y laboratorio de ciencias Naturales. ❖ Comunicabilidad educativa. ❖ Estudiantes y padres de familia comprometidos con la institución. ❖ Asociación de ex alumnos teresianos. ❖ Integración de la comunidad teresiana con otras instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de recursos y medios didácticos. ❖ Falta de aplicación del PEI por desconocimiento ❖ Conformismo de algunos maestros. ❖ Laboratorios y equipos en mal estado. ❖ Temor a expresar lo que se siente. ❖ Desinterés de algunos padres de familia ❖ Falta de recursos económicos para cumplir el objetivo ❖ Falta de integración
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aplicación práctica en su vida profesional. ❖ Mejorar la calidad de la educación. ❖ Cursos del ministerio de educación. ❖ Autoridades locales y nacionales dispuestas a contribuir con la educación. ❖ Conocer personas de toda índole. ❖ Compartir con padres de familia y estudiantes. ❖ Solidarizarse con la comunidad Celicana ❖ Compartir e intercambiar experiencias en distintos ámbitos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desinformación ❖ PEI desactualizado y sin efecto por los las nuevas reformas educativas. ❖ No abastece a la demanda de profesores. ❖ Temor a destruir los equipos de los laboratorios. ❖ Falta de sinceridad. ❖ Falta de compromiso y colaboración de algunos estudiantes y padres de familia. ❖ Desorganización. ❖ Poca colaboración de los miembros de las instituciones.

Fuente: PEI. Unidad Educativa "Santa Teresita"

4.4. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Tabla Nro.6

Organización del Trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización	Frecuencia (f)	%
a. El Rector	4	66,7
b. Coordinadores de Área	2	33,3
c. Otros directivos	0	0
d. Por iniciativa individual docente	0	0
TOTAL	6	100

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

La organización de trabajo y la planificación de las diferentes actividades mediante el sistema de equipos de trabajo corren en su mayor parte por medio de convocatoria realizada por la rectora de la Unidad Educativa el cual realiza una reunión general cada trimestre, también realizan convocatoria a reuniones y organización de trabajo los coordinadores de área.

Tabla Nro.7

Aspectos tomados en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	Frecuencia (f)	%
a. Número de miembros de la institución	4	66
b. Resultados obtenidos en la institución	1	17
c. Valor y tiempo dados en la institución	1	17
TOTAL	6	100

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

El tamaño de las organizaciones se puede medir bajo diferentes parámetros, en esta investigación ha sido considerada que el tamaño de la organización se mide por el número de miembros de la institución siendo considerado este parámetro en un 66% por parte del personal directivo de la institución investigada, a mayor número de miembros más grande la organización; otro parámetro que se considera se refiere a los resultados obtenidos en la institución correspondiendo al 17% En este parámetro aunque más complejo para realizar medición se evalúa la eficiencia, la efectividad, la eficacia.

Tabla Nro.8

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

Ítems	Frecuencia (f)	%
Sí	5	83
No	1	17
TOTAL	6	100

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

El cuadro nos detalla que los directivos de la institución educativa investigada conocen en un 83% que las tareas a ser desarrolladas por todos los miembros de la comunidad educativa se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos a la vez reconocen que han formado parte de la elaboración de estos manuales. Entre los manuales de normas, reglas y procedimientos que se elaboran en las instituciones educativas están el código de convivencia, manual de procesos, reglamento interno.

Tabla Nro.9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es liderada

Toma de decisiones liderada por	Frecuencia (f)	%
Rector	4	67
Consejo Directivo	2	33
Total	6	100

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

El Rector de la Institución Educativa lidera la toma de decisiones recibiendo la aceptación y consentimiento de los demás miembros de la organización; en un 67% asume estas responsabilidades como rector y en el 33% como cabeza del Consejo Directivo en el que se analizan todas las situaciones a resolver y es delegado a cumplir el fin.

Tabla Nro.10

Delega la toma de decisiones para resolver conflictos

Toma de decisiones	Ítems	Frecuencia (f)	%
Rector	Si	0	0
	No	6	100
TOTAL		6	100

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

En lo que respecta en la toma de decisiones para solucionar los conflictos que se suscitan al interior de la comunidad educativa la responsabilidad la asume el Rector con el apoyo del resto del personal directivo.

Tabla Nro. 11 La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	4	66.67	2	33.33	0	0
B	Desarrollo profesional de los docentes	1	16.67	5	83.33	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	1	16.67	4	66.67	1	16.67
D	Trabaja en equipo	5	83.33	1	16.67	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83.33	1	16.67	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	16.67	5	83.33	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	5	83.33	1	16.67

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

Siendo la educación un elemento de la formación integral de los estudiantes se convierte en el principal objetivo de la comunidad educativa teresiana en la que siempre se promueve la excelencia académica en un 66.67%; siendo prueba de esto la profesionalización de los docentes para brindar calidad educativa es decir se han deslindado del cumplimiento material y rutinario de su deber para proyectarse a su profesionalización y conjuntamente con sus estudiantes empiezan a formular calidad de ideas, principios y actuaciones que los hacen acreedores de calidad superior dignos de aprecio y de estimación.

También la administración del centro educativo promueve la vivencia de valores institucionales y personales como parte de la mística teresiana y que se ve reflejada en las múltiples promociones de estudiantes que han salido de las aulas de esta institución con formación en principios y valores y de cuyos logros es reconocido el establecimiento no solo a nivel local o provincial sino nacional. En la investigación realizada se comprueba que en un 83.33% se promueve siempre la vivencia de valores.

Como parte de las actuales formas de trabajo la promoción en el centro educativo del trabajo en equipo se realiza en un 83.33% ya que es la única forma en la que se pueden desarrollar las instituciones ya que no son personas aisladas las que hacen que se progrese sino el trabajo conjunto y bien planificado.

Tabla Nro.12

Habilidades de Liderazgo para dirigir una institución educativa

Orden	Proceden	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	3	50	3	50	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.33	2	33.33	2	33.33
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	3	50	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33.33	1	16.67	3	50
E	Capacitación continua que cambie la práctica, la teoría y la reflexión	4	66.67	0	0	2	33.33

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

Las respuestas obtenidas a esta interrogante nos arroja que los directivos de la institución manifiestan que las habilidades de liderazgo son siempre innatas en un 50% y que a veces son innatas en un 50%, en un 33.33% manifiestan que estas capacidades se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo siempre, a veces o nunca, en un 50% que se desarrollan a partir de la experiencia y en la que el mayor porcentaje confluyen es que se logran con capacitación continua que combinando la práctica, la teoría y la reflexión promueven al liderazgo.

El planteamiento más generalizado es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional cualidad fruto de su experiencia personal, hay quienes plantean que existe un punto medio entre estos dos aspectos y también hay quienes dicen que al líder lo hacen constituyéndose el primer punto de partida en un líder la educación de calidad parámetro indispensable del liderazgo.

Tabla Nro. 13**Actividades de promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	3	50	2	33.33	1	16.67
B	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	2	33.33	4	66.67
C	La mejora de los mecanismos de control	2	33.33	4	66.67	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	50	3	50	0	0

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

La preocupación por el clima interno del centro debe constituir un objetivo prioritario de todo programa de cambio. En la unidad educativa investigada el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar siempre se considera en un 50%, datos obtenidos de las evaluaciones permanentes a través de las carpetas de vida de los docentes, rendimientos de estudiantes entre otros.

El contar con la existencia de ambientes cordiales de trabajo mejora el desempeño y rendimiento; este parámetro es considerado en esta Institución siempre en un 50%; ambientes que deben acomodarse con las características específicas del centro, no le será posible a las instituciones concretar resultados sin un clima laboral que le permita generar sinergia en la comunidad educativa. Un buen clima laboral es el catalizador para el logro de objetivos organizacionales.

La disminución del número de estudiantes por aula a veces se considera en un 33.33%, Los estándares de acuerdo normas nacionales están especificados en reglamentos y dados a conocer a las diferentes instituciones educativas de la cantidad de estudiantes.

Tabla Nro. 14
Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	De dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	66.67	2	33.33	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	33.33	3	50	1	16.33
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	16.67	5	83.33	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66.67	2	33.33	0	0
E	Otros (cuáles)	0	0	0	0	0	0

Fuente.-Encuesta directa

Elaboración: Raquel Román Cárdenas

En la Unidad Educativa Santa Teresita se cuenta con los siguientes organismos de dirección, consejo estudiantil, Consejo Académico; de gestión (secretario, subdirector,); de coordinación (dirigente, coordinador,) y técnico (departamentos, equipo docente,). Cada uno con sus propias responsabilidades enmarcadas en normas y reglamentos

Tabla Nro.15 Actividades que promueven los equipos educativos, didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	Desarrollo profesional de los docentes	2	33.33	4	66.67	0	0
b.	La capacitación continua de los docentes	4	66.67	2	33.33	0	0
c.	Trabaja en equipo	4	66.67	2	33.33	0	0

Fuente.-Encuesta directa

Elaboración: Raquel Román Cárdenas

Dentro de las actividades que promueven los equipos educativos, siempre promueven la capacitación continua de los docentes y el trabajo en equipo en un 66.67%, esto tiene relación ya que todos los profesores de la institución tienen títulos de instrucción superior los cuales buscan capacitación permanente ser docentes con una formación centrada en conocimientos y que completan con conocimientos psicopedagógicos relativos al diseño, desarrollo y evaluación del currículo.

Tabla Nro.16**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83.33	1	16.67
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66.67	2	33.33
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83.33	1	16.67
D	Mantener actualizada la metodología	4	66.67	2	33.33
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83.33	1	16.67
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	83.33	1	16.67
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	0	6	100
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	66.67	2	33.33
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50	3	50
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	33.33	4	66.67

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

En la Comunidad educativa investigada las acciones de los departamentos didácticos ubicadas en un 83.33% son las de organizar y desarrollar las enseñanza propias de cada materia, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, estas acciones y las demás que se realizan permiten que el conocimiento llegue a los estudiantes con mayor facilidad son equipos de trabajo y se convierten en lugares de encuentro, debate, intercambio de experiencias y asunción de compromisos, estos departamentos y su acciones no son algo formal sino la expresión de una voluntad de colaborar y la vía a través de la cual es factible brindar una educación de calidad.

Tabla Nro. 17

Acciones de gestión Pedagógica

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	66.67	2	33.33

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

Al interior del establecimiento educativo los encuestados manifiestan que se realizan acciones de gestión pedagógica en un 66.67%.

A través de la gestión pedagógica el directivo o el equipo directivo determinan las acciones a seguir realizando una correcta planificación de cambios deseados, necesidades encontradas por diagnóstico oportuno de los comunes inconvenientes que se suscitan en la organización educativa; permitiendo de esta manera dar soluciones oportunas y adecuadas al problema que se presenta considerando las estrategias a tomar, la acción y los resultados esperados.

Promover el desarrollo profesional, mantener un proyecto común y revitalizarlo mediante la revisión continua en estos departamentos el trabajo colaborativo se hace imprescindible en el marco de una institución que tiene un proyecto propio.

Tabla Nro.18
Planificación Educativa

Orden	Herramientas de Planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	0	0	6	100
B	Plan estratégico.	0	0	6	100
C	Plan operativo anual.	6	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	0	0	6	100

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas

La Unidad Educativa Santa Teresita cuenta con el plan operativo anual la totalidad de los directivos entrevistados que corresponden al 100% lo confirman. En este plan operativo detallan los objetivos, las directrices, las estrategias que se deben cumplir en el corto plazo, establecido generalmente con una duración efectiva de un año es denominado comúnmente POA, lo utilizan porque permite realizar un seguimiento con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

El plan estratégico es un plan a mediano plazo herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones con la socialización a todo el personal de la institución educativa sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro, adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de la prestación de sus servicios. El plan estratégico identifica la filosofía de la institución, la visión de futuro y las estrategias para alcanzarlas a partir de análisis de sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

La reingeniería de procesos busca lograr mejoras de desempeño tales como calidad, servicio y rapidez, en educación, calidad educativa esta herramienta es radical, no solo mejora los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, creando ventajas competitivas tomando en cuenta los avances tecnológicos; pero en la institución investigada no se dispone de esta herramienta de planificación.

Tabla Nro. 19 Encuesta a Docentes

Nro.	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.	10	50	7	35	3	15
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	70	6	30	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.	16	80	4	20	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	10	50	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20	15	75	1	5
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	65	6	30	1	5
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	75	5	25	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	12	60	6	30
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10	6	30	12	60
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	12	60	7	35
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	45	9	45	2	10
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	17	85	3	15	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	60	8	40	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	14	70	5	25	1	5
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65	7	35	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	65	7	35	0	0

Fuente. Encuesta directa

Elaboración. Raquel Román Cárdenas.

Los docentes de la unidad educativa investigada señalan que siempre en un 50% y a veces en un 35% que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Los docentes deben ser líderes y ser el espejo en el cual los estudiantes se miran para desarrollarse integralmente, docentes capacitados formalmente, que inspiren, con un papel más activo dentro del aula, con necesidad de cambio de los esquemas, docentes hombres y mujeres con poder y autoridad pero con escaso liderazgo a docentes hombres y mujeres con conocimientos de educación y líderes por esto manifiestan los docentes en un 70% que 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.

El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa con los estudiantes en una figura fundamental en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

La gerencia educativa, se pone de manifiesto a los padres de familia, representantes, comunidad en general sobre la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante es considerado por los docentes siempre en un 80% siendo la gerencia educativa un proceso de coordinación de una institución educativa en el cual necesariamente se necesita medios adecuados y el desarrollo de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, motivar, coordinar y evaluar, para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa.

Me siento comprometido siempre con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo manifiestan en un 80% los docentes esto indica el compromiso que han adquirido para hacer progresar y desarrollar la institución educativa, muestra esto también el liderazgo que ejercen el rector y los directivos, además la comunidad teresiana es una institución de carácter religioso y regentado por misioneras teresitas, con mística de servicio en el proceso de enseñanza aprendizaje de calidad en donde los valores son de fundamental importancia en el quehacer diario forman parte del eje transversal para la formación integral del estudiante.

Tabla Nro.20
Encuesta a Estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	35	14	65	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	11	50	8	45	1	5
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	14	15	71	3	15
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	39	10	46	3	15
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	46	5	25	5	25
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	15	10	45	8	40
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	15	11	60	5	25
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	15	14	65	4	20
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	10	12	55	7	35
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	35	11	60	1	5
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	12	55	6	35	2	10
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	55	8	45	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55	9	45	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	4	20	15	75	1	5

Fuente.-Encuesta directa

Elaboración: Raquel Román

En la encuesta realizada a los estudiantes existen parámetros que resaltan, uno de estos es; el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, siempre manifiestan en un 35%, a veces en un 65% y nunca 0%; esto demuestra que las autoridades ejercen liderazgo tomando en cuenta las opiniones de los estudiantes y de los docentes.

En los parámetros; es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, en la clase se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, en la investigación alcanza un 55%, en la que los estudiantes manifiestan que, siempre se da esto, lo que implica, que el docente tiene planificada correctamente su hora de clase, realiza motivación con frases en valores y virtudes, toma en cuenta los tiempos, toma en cuenta las actividades que tiene que cumplir, da a conocer que es un profesional de la educación y que tiene compromisos de gestión al realizar su trabajo y se siente liderado por quien hace dirección en el centro educativo.

El parámetro que alcanza el 46% en el que hacen conocer que siempre en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo se produce por el diseño de los sistemas de educación, sin embargo en los actuales momentos y con el avance de la ciencia y con las tecnologías de la comunicación nos podemos dar cuenta que existen estudiantes avanzados en ciertos conocimientos llegando incluso a dominarlos no por la técnica conocida por el docente sino por otras técnicas por lo que el docente debe ejercer su poder de observación para asignar otro tipo de tareas y tener la capacidad para evaluar correctamente.

A estos estudiantes que llegan al fin de obtener el conocimiento, las habilidades, destrezas y capacidades no por el medio conocido por el docente sino a través de otros medios, esto hace que el profesor de los actuales días busque diariamente capacitación, perfeccionamiento docente, habilidad para realizar investigación, desarrollar capacidades al recibir tareas y que puedan ser evaluadas como tareas personales sin que estas sean copias de otros trabajos obtenidos de internet.

Tabla Nro. 21
Encuesta a Padres de Familia

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Consideran de importancia para el desarrollo de la institución educativa el liderazgo, gestión y valores	13	90	2	10	0	0
Es de su conocimiento sien la gestión de la institución existe trabajo en equipo	10	67	5	33	0	0
En la gestión de la institución considera de importancia la delegación de funciones	6	40	9	60	0	0
Conoce los nuevos parámetros de gestión educativa	2	10	4	20	9	60
Existe evaluación permanente de la gestión educativa por parte de los padres de familia	5	35	9	60	1	5
Conoce si autoridades y profesores se capacitan en gestión, liderazgo y valores	4	20	10	67	1	13
De autoridades y profesores puede identificar si existen líderes	8	55	7	45	0	0
Existe formación de líderes al interior del establecimiento educativo.....	5	35	8	55	2	10
Tiene conocimiento de personas líderes formadas en esta institución educativa.....	9	60	6	40	0	0
Existe influencia de los profesores y autoridades sobre sus representados...	10	67	5	33	0	0
Se mantiene siempre la relación de autoridad entre profesor- alumno.	12	85	3	15	0	0

Fuente.-Encuesta directa

Elaboración: Raquel Román Cárdenas

Los padres de familia con un 90% nos ponen a consideración que es de mucha importancia para ellos y para el desarrollo de la institución el liderazgo, gestión y valores, que los estudiantes aprenden del liderazgo ejercido por autoridades y docentes, que se motivan al observar buena gestión educativa y administrativa, que adquieren valores para toda su vida, producto de la mística y filosofía teresiana, padres de familia interesados en que sus hijos se conviertan en jóvenes líderes, jóvenes que tengan poder de gestión, jóvenes con valores, guiados por y para un liderazgo efectivo.

Se mantiene siempre la relación de autoridad entre profesor- alumno; los padres de familia dicen que siempre se mantiene este parámetro en un 85% es indudable que un buen liderazgo sea ejercido con respeto, que la autoridad que posee el profesor proviene de los estudiantes con los cuales interactúa, comparte su posición, normas, valores. Se convierte en una autoridad moral y no es el líder por las imposiciones que pueda hacer, esto lo hace aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje se convierte en un del líder pedagógico.

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

Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado, de cualidades altamente desarrolladas, con capacidades y destrezas que le permitan crear condiciones que le aseguren una participación amplia, constante y prolongada de sus estudiantes, incluyendo respeto, capacidad de escuchar, brindando la posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

Matriz 2

Resultados de la Entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	%	Respuesta Débil	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información	4	67	2	33
2	El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quienes deben realizar las tareas de liderazgo	5	83	1	17
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo	5	83	1	17
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	6	100	0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	50	3	50
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos	3	50	3	50
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	5	83	1	17

Fuente. Entrevista directa

Realizado. Raquel Román Cárdenas

La mayoría del personal entrevistado manifiesta saber cómo actuar frente a un conflicto entre la dirección del centro y el profesorado, con un porcentaje que da el 100%. De igual manera el total de los entrevistados nos da a conocer que saben certeramente cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado es un liderazgo ejercido con mística evangélica y de valores.

El 83% del personal directivo nos informa que tienen conocimiento del reglamento existente en la institución el mismo que contempla, el cómo, cuándo y quienes deben realizar las tareas del liderazgo.

Matriz de Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1 Interrelaciones imperfectas	Falta de comunicación	Docentes desunidos
	Escasa práctica de valores	Mala imagen del docente
	Incorrecta participación social	Preocupación del directivo
Problema 2 Inseguridad de los miembros de la comunidad	Reformas legislativas	Docentes desmotivados
	Aumento del horario de trabajo	Docentes estresados
	Cambio de la ubicación del colegio	Estudiantes, padres de familia y docentes intranquilos
Problema 3 Indisciplina en los estudiantes	Falta de material en los equipos de laboratorio	Estudiantes problemáticos
	Docentes con metodología antipedagógica	Estudiantes desmotivados
	Problemas intrafamiliares	Baja Autoestima
Problema 4 Destrucción de la infraestructura del establecimiento	Mala construcción de alcantarillado	Paredes con quebraduras
	Ubicación del colegio inadecuada	Padres de familia preocupados
	Falta de colaboración económica	Pérdida de la infraestructura
Problema 5 Desinterés de algunos padres de familia	Migración de los padres	Estudiantes con falta de afecto
	Falta de charlas familiares	Poca de participación en la institución
	Poca información	Padres de familia aislados

Fuente: Encuesta directa

Realizado: Raquel Consuelo Román Cárdenas

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las administraciones educativas garantizarán la orientación académica, psicopedagógica y profesional de los estudiantes, especialmente en lo que se refiere a las distintas opciones educativas y a la transición del sistema educativo al mundo laboral, prestando singular atención a la superación de hábitos sociales discriminatorios.

Analizar los problemas propios de la gestión, liderazgo y valores educativos, con el objeto de generar una planificación a corto, mediano y largo plazo entre las comunidades de los diferentes establecimientos educativos, interesados en fortalecer estos parámetros y construir de manera conjunta una propuesta de formación de directivos de centros educativos, son los propósitos de este tipo de proyectos y de investigaciones que desarrollados y ejecutados por tesis de la maestría en Gerencia y liderazgo educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja tratan de conocer y valorar la gestión, el liderazgo y valores a lo interno de los centros educativos y favorecer la comprensión del valor que tienen estos tres parámetros en la integración para la construcción colectiva desde el reconocimiento de la diferencia y la singularidad de nuestro ámbito social y educativo.

Con esta óptica, la gestión educativa se entiende como un procedimiento, técnica, medio que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones y enriquece los procesos pedagógicos, con el fin de responder a las necesidades educativas locales, incluso regionales y mundiales.

Siendo la educación un elemento de la formación integral de los estudiantes, se convierte en el principal objetivo de la comunidad educativa teresiana en la que siempre se promueve la excelencia académica en un 66.67%, es prueba de esto la profesionalización de los docentes para brindar calidad educativa es decir se han deslindado del cumplimiento material y rutinario de su deber para proyectarse a su profesionalización y conjuntamente con sus estudiantes empiezan a formular calidad de ideas, principios y actuaciones que los hacen acreedores de calidad superior dignos de aprecio y de estimación.

La unidad educativa Santa Teresita cuenta con herramientas para fortalecer sus proyectos educativos en un 100% como son el plan operativo anual en el que detallan los objetivos, las directrices, las estrategias que se deben cumplir en el corto plazo, lo utilizan porque permite realizar un seguimiento con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

El plan estratégico es un plan a mediano plazo, herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones con la socialización a todo el personal de la institución educativa sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro, adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de la prestación de sus servicios, aunque es importante la institución educativa no cuenta con el plan estratégico.

Otra herramienta, la reingeniería de procesos, busca lograr mejoras de desempeño tales como, calidad, servicio y rapidez, herramienta radical, no solo mejora los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, creando ventajas competitivas tomando en cuenta los avances tecnológicos, la institución no cuenta con esta herramienta de planificación.

Desde lo pedagógico la gestión educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre.

Por ello, se preocupa, por mantener un liderazgo con visión educativa, dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo en un 83.33% y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad, en el caso de la institución investigada la organización de trabajo y la planificación de las diferentes actividades mediante el sistema de equipos de trabajo corren en su mayor parte por medio de convocatoria realizada por el rector de la Unidad Educativa en un 67,70% el cual realiza una reunión general cada trimestre y se suman a convocar y realizar reuniones permanentes con los jefes de área.

Como parte de las actuales formas de trabajo la promoción y el incentivo en el centro educativo para realizar trabajo en equipo se realiza de forma permanente, las actividades que promueven los equipos educativos están, la capacitación continua en un 66.67%, el desarrollo profesional que se lo efectúa en un 83.33%, formación centrada en conocimientos y que completan con conocimientos psicopedagógicos relativos al diseño, desarrollo y evaluación del currículo.

Desde la perspectiva valores el fortalecimiento de estos constituye papel fundamental a ser desarrollados desde los primeros años y el fruto de estos son estudiantes con una elevada calidad humana y moral, la administración del centro educativo investigado promueve la vivencia de valores institucionales y personales, como parte de la mística de Santa Teresita y que se ve reflejada en las múltiples promociones de estudiantes, que han salido de las aulas de esta institución, con formación en principios y valores y de cuyos logros es reconocido el establecimiento, no solo a nivel local o provincial, sino nacional. En la investigación realizada se comprueba que se promueve siempre la vivencia de valores.

El directivo docente necesita poner a prueba todas sus capacidades en las competencias a él asignadas, las cuales le permitirán actuar y responder a los retos, integrando, pensamiento y acción, actitudes, destrezas y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de las tecnologías de la comunicación, la reflexión y el análisis; la docencia; ligada hoy por hoy a la investigación.

En la Institución investigada, la Rectora de la Unidad Educativa lidera la toma de decisiones, con el apoyo del resto del personal directivo, recibiendo la Rectora la aceptación y consentimiento de los demás miembros de la organización, con un 83% para, solucionar conflictos que se suscitan al interior de la comunidad educativa, los directivos, docentes, padres de familia, conocen, que las tareas a ser desarrolladas, por todos los miembros de la comunidad, se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, a la vez reconocen que han formado parte de la elaboración de estos manuales, entre los que están el código de convivencia, manual de procesos, reglamento interno.

La Rectora lidera la institución educativa y como está generalizado hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional, cualidad fruto de su experiencia persona en la comunidad educativa teresiana este aspecto se lo considera en un 50%, o el punto medio entre estos dos aspectos y también hay quienes dicen, que al líder lo hacen constituyéndose, el primer punto de partida en la formación de un líder la educación de calidad parámetro indispensable del liderazgo.

De igual manera los docentes a la par que los directivos deben poner a prueba todas sus capacidades en gestionar, liderar y ser los artífices del desarrollo integral de un estudiante, todo esto a ser logrado mediante preparación permanente, planificación, conocimiento de sus estudiantes, de su entorno para tomar las medidas asertivas, en el momento del proceso que se produzca cualquier desfase.

En la unidad educativa Santa Teresita todos los profesores tienen nivel de instrucción superior, sus títulos académicos corresponden en mayor número al título de licenciado en ciencias de la educación con un 60% en diferentes especialidades, y otros tienen títulos relacionados a la educación, estos títulos han sido obtenidos en mayor proporción en las universidades Técnica Particular de Loja y Nacional de Loja.

Son docentes que pertenecen al mismo cantón, a cantones aledaños, en su mayoría pertenecen a la provincia de Loja, estos profesionales conocen la idiosincrasia de la población y su grado de conocimiento les permite aplicar las técnicas más adecuadas para realizar su trabajo.

Los docentes deben liderar los procesos de enseñanza aprendizaje ser el espejo en el cual los estudiantes se miran para desarrollarse integralmente, docentes capacitados formalmente, que inspiren, con un papel más activo dentro del aula, con necesidad de cambio de los esquemas, docentes, hombres y mujeres con poder y autoridad pero con escaso liderazgo a docentes hombres y mujeres con conocimientos de educación y líderes.

El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa con los estudiantes en una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

El directivo docente debe ser productor de saber pedagógico y ser un estudioso de la gestión desde ejes tan fundamentales como el académico, el administrativo, la comunidad, los padres de familia, en lo que respecta a la investigación los padres de familia manifiestan en un 90%; que es de mucha importancia para ellos y para el desarrollo de la institución el liderazgo, gestión y valores, que los estudiantes aprenden del liderazgo ejercido por autoridades y docentes, que se motivan al observar buena gestión educativa y administrativa, que adquieren valores para toda su vida, sumamente interesados en que sus hijos se conviertan en jóvenes líderes, jóvenes que tengan poder de gestión, jóvenes con valores, guiados por y para un liderazgo efectivo.

El docente debe estar consciente que en los programas de formación el enfoque pedagógico se convierte en el objetivo fundamental para mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes, favorecer la integración teoría-práctica, propiciar la reflexión crítica y autocrítica basada en valores.

En la Unidad Educativa Santa Teresita los docentes deciden bajo planificación que se va hacer en la clase, el docente tiene planificada su hora, realiza motivación con frases en valores y virtudes, toma en cuenta los tiempos, las actividades que tiene que cumplir, es un profesional de la educación, comprometido con su función además de tener muy claro que es gestión educativa, mantiene siempre la relación de autoridad entre profesor- alumno; ejerciendo liderazgo con respeto, la autoridad que posee proviene de los estudiantes con los cuales interactúa, es una autoridad moral y no es el líder por las imposiciones que pueda hacer.

Con el avance de la ciencia y con las tecnologías de la comunicación nos podemos dar cuenta que existen estudiantes avanzados en ciertos conocimientos llegando incluso a dominarlos no por la técnica conocida por el docente sino por otras técnicas por lo que el docente debe ejercer su poder de observación para asignar otro tipo de tareas y tener la capacidad para evaluar correctamente a estos estudiantes que llegan al fin el cual es obtener el conocimiento, las habilidades, destrezas y capacidades no por el medio conocido por el docente sino a través de otros medios, esto hace que el profesor de los actuales días busque diariamente capacitación, perfeccionamiento docente, habilidad para realizar investigación,

desarrollar capacidades al recibir tareas y que puedan ser evaluadas como tareas personales sin que estas sean copias de otros trabajos.

Actualmente conocer, estudiar, propender a dominar la gestión educativa corresponde a conocimiento, a buscar un saber en una práctica muy compleja por los varios ámbitos de acción y diferente para cada institución educativa.

La mejora de una institución educativa supone, necesariamente, transformar sus condiciones internas, que son las que se han tomado en cuenta para realizar la investigación, tanto las relativas a los procesos de enseñanza - aprendizaje como aquellas que se relacionan a su organización o funcionamiento.

La preocupación por el clima interno del centro debe constituir un objetivo prioritario de todo programa de cambio. En la unidad educativa investigada el 50% del uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, es la búsqueda constante para contar con la existencia de ambientes cordiales de trabajo, la constante gestión pedagógica de directivos determinan las acciones a seguir, realizando una correcta planificación de cambios deseados, necesidades encontradas, por diagnóstico oportuno de los comunes inconvenientes que se suscitan en la organización educativa; permitiendo de esta manera dar soluciones oportunas y adecuadas al problema que se presenta considerando las estrategias a tomar, la acción y los resultados esperados siempre se están considerando como actividades para mejorar su desempeño y rendimiento.

Todas las instituciones educativas están ligadas desde su experiencia a fortalecer el ámbito de la gestión, propiciar prácticas de gestión y dirección, favorecer su problematización y contraste con elementos teóricos y propiciar la construcción de alternativas innovadoras para alcanzar mayor eficiencia, efectividad, eficacia, para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

Los estudiantes manifiestan en un 65% que sus opiniones son tomadas en cuenta por parte de los directivos de la institución, lo que nos evidencia que existe preocupación por parte de las autoridades para con sus dirigidos. Como también resaltan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de

las autoridades educativas y de esta manera nos permiten conocer con un 55% que los maestros planifican su clase y motivan su participación.

Los padres de familia con un 85% de aprobación informan que en la comunidad educativa teresiana la relación de autoridad entre profesor y alumno es adecuada lo que permite que exista un buen liderazgo, ya que ante todo este se ejerce con respeto, ganado por la autoridad de los maestros y no más bien por la potestad que le da su cargo. También nos involucran en algo que es de mucha importancia para ellos y para el desarrollo de la institución educativa como lo es el liderazgo, gestión y valores, creen que los estudiantes aprenden del liderazgo de sus autoridades y docentes, se motivan al observar la buena gestión educativa y que los valores que se practican les servirán para poner en práctica en su propia vida.

Los problemas por relaciones imperfectas ocasionan al interior del establecimiento desunión en profesores, preocupación a los directivos por incorrecta participación social; han sido detectados problemas que están ocasionando desmotivación y estrés de los profesores e intranquilidad de estudiantes y padres de familia; el asunto disciplinario de los estudiantes debido a falta de autoestima y por problemas familiares dan estudiantes problemáticos y desmotivados; en la institución se han diagnosticado problemas de infraestructura, mala ubicación del establecimiento y falta de colaboración económica para remediar algunos problemas; los problemas familiares se acentúan por la migración, por la falta de comunicación y pocas charlas familiares.

6. Conclusiones y Recomendaciones Generales

6.1. Conclusiones

- Dentro de la administración y organización de la Unidad Educativa Santa Teresita se desarrolla un proceso de alta calidad, la programación de actividades, el control para evaluar la calidad de la organización se desarrollan cumpliendo cada uno de sus objetivos.
- La organización de trabajo y la planificación de las diferentes actividades mediante el sistema de equipos de trabajo corren en su mayor parte por medio de convocatoria realizada por el rector de la Unidad Educativa el cual realiza una reunión general cada trimestre, los directivos conocen que las tareas a ser desarrolladas por todos los miembros de la comunidad educativa se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. El Rector lidera la toma de decisiones recibiendo la aceptación y consentimiento de los demás miembros de la organización; siempre promueve la excelencia académica así como la vivencia de valores como parte de la mística teresiana.
- En la Unidad Educativa Santa Teresita se cuenta con organismos de dirección, consejo estudiantil, Consejo Académico etc.; de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.); de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) y técnico (departamentos, equipo docente, etc.). promueven la capacitación continua de los docentes y el trabajo en equipo, organizan y desarrollan actividades de enseñanza, promueven la investigación educativa, colaboran con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, se cuenta con el plan operativo anual, trabajan en un plan estratégico.
- Es importante la cultura organizacional de la Unidad Educativa Santa Teresita, debido a que forma actitudes entre docentes, alumnos y padres de familia y determina como la organización interactúa con su contexto.

- Los docentes de la Unidad Educativa Santa teresita promueven en sus alumnos un espíritu de esfuerzo y dedicación por conseguir el conocimiento, lo cual les ayuda a ellos a elevar su autoestima, permitiéndoles inclinarse a formar parte de un equipo de cooperación para el desarrollo de su organización.
- La Hna. Rectora posee las características normales de un gerente educativo, es una líder. Que a pesar de ser ella quien toma la última decisión, su capacidad de influenciar, motivar y conducir a las personas hacia una determinada dirección es evidente; determinando de esta manera la calidad de la institución educativa.
- En la Unidad Educativa Santa Teresita las áreas y departamentos son los encargados de realizar el POA, así como también de planificar, organizar y ejecutar el plan de clase, de unidad y de año y así lograr un mejor rendimiento de los estudiantes.

6.2. Recomendaciones

- A las autoridades y profesores ante los espectaculares cambios sociales que afectan de modo específico tanto a la familia, como la escuela; con un plus de convivencia y de educación más frágiles que en el pasado; incrementen su preparación en liderazgo y valores en beneficio de la población estudiantil.
- Se puede evidenciar que el fracaso organizacional se da muchas veces, debido a la falta de planificación y liderazgo de las autoridades y profesores de la Institución Educativa por lo que se recomienda integración de esfuerzos y mejora en la comunicación como herramienta para mejorar los valores.
- A todos los integrantes de la comunidad educativa Santa Teresita se comprometan como gestores de cambio a unir esfuerzos que vayan en beneficio de la institución para lograr tener una educación de calidad y calidez.
- Que las autoridades y maestros sean el espejo, el ejemplo en quienes los estudiantes vean el líder, el gestor de nuevos horizontes, que les permiten guiarse para proyectar su futuro.
- Como la institución educativa no cuenta con las herramientas de planificación tan importantes como es el Plan estratégico y la Reingeniería de Procesos, pidan ayuda profesional para que reciban la capacitación necesaria para que puedan elaborar y tener estos documentos.
- Que los docentes de la institución se conviertan en amigos de sus alumnos, para que de esta manera puedan escuchar sus necesidades y entender sus problemas, que promuevan entre ellos una verdadera integración, a través del diálogo, para lo cual proponemos la comunicación como herramienta para mejorar la práctica de valores.

7. PROPUESTA DE MEJORA

I. TÍTULO

La comunicación interna como herramienta para mejorar los valores en la Unidad Educativa “Santa Teresita” del Cantón Celica.

II. JUSTIFICACIÓN

La comunicación en el actual momento se constituye al interior de las instituciones educativas en una herramienta fundamental para mejorar los valores ya que dentro de la sociedad contemporánea al haberse convertido la comunicación en un sistema dinámico en el cual fluye información de todo tipo y llega rápidamente al oído de estudiantes sin la debida capacitación esta información se convierte en preámbulo de seguir o alterar sus valores.

En muchas instituciones la comunicación interna no se ha desarrollado convenientemente sin haber tomado la fuerza y la importancia necesaria para mejorar la cultura de valores.

En una institución educativa la comunicación interna se convierte en una herramienta imprescindible para mejorar los valores; mediante esta herramienta se puede establecer parámetros de medición y análisis de la comunidad educativa, Autoridades, Profesores, Estudiantes, Padres de familia. A la vez que permite realizar propuestas de mejora.

Mediante la aplicación de la comunicación interna se pretende lograr resultados en el desarrollo de valores y beneficiarse del desarrollo de los mismos.

El problema encontrado en la Unidad Educativa Santa Teresita son las relaciones imperfectas ocasionando la falta de comunicación y por ende docentes desunidos en un 50%

III. OBJETIVOS

General

Reforzar la comunicación interna como herramienta para mejorar los valores en una institución educativa.

Específicos

Determinar los tipos de comunicación que existen actualmente en la institución educativa.

Diseñar un plan de acción para mejorar la comunicación interna en una institución educativa.

Incentivar a que las instituciones educativas se inclinen por el desarrollo de la comunicación en valores como parte de sus mallas curriculares.

IV. ACTIVIDADES

- a. Realizar un sondeo para la obtención de información de los tipos de comunicación que existen actualmente en la institución educativa y su influencia en valores, a través de las autoridades al personal docente y padres de familia.

Fecha de inicio	Fecha de finalización
13- Abril-2012	27 –Abril-2012
Presentación de los participantes	
Lectura de motivación	
Dinámica de socialización	
Valoración del tema	

- b. Diseñar con ayuda profesional planes de capacitación a la comunidad educativa en comunicación interna, a través de charlas, en los que se involucre la participación de toda la comunidad teresiana.

Fecha de inicio	Fecha de finalización
16 de Abril 2012.	27 de Abril 2012
Evaluación de resultados del sondeo	
Diseño de planes para la capacitación	
Preparación de charlas	
Socialización de la actividad	

- c. Por medio de esta ayuda profesional lograr la capacitación a Autoridades, Profesores y Padres de familia en técnicas de comunicación interna; escucha activa; comunicación verbal y no verbal.

Fecha de inicio	Fecha de finalización
11 de mayo 2012	11 de mayo 2012
25 de mayo 2012	25 de mayo 2012
8 de junio 2012	8 de junio 2012
15 de junio 2010	15 de junio 2012
13 de julio 2012	13 de julio 2012
27 de julio 2012	27 de julio 2012

- d. Buscar el entrenamiento a la comunidad educativa en el proceso de comunicación. Comunicación Bidireccional.

Fecha de inicio	Fecha de finalización
Agosto 2012	Septiembre 2012
Praxis de la capacitación	

- e. Con la ayuda de este taller lograr la formación a la comunidad educativa en barreras en el proceso de comunicación.
- f. Obtención de resultados.

Fecha de inicio	Fecha de finalización
Octubre 2012	Noviembre 2012
Tabulación y análisis de resultados	

- g. Envío de la información y de los resultados obtenidos a las autoridades de educación.

Fecha de inicio	Fecha de finalización
Noviembre 30 del 2012	Noviembre 30 del 2012

V. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El presente trabajo se llevara a efecto en la Unidad Educativa “Santa Teresita” del Cantón Celica.

VI. PRESUPUESTO

ÍTEMS	No.	PRECIO UNITARIO \$	PRECIO TOTAL \$
Proyecto	1	50	50
Capacitación 4 Profesionales	10	20	200
Transporte capacitadores	8	40	320
Impresión de documentación	2000 fojas y carpetas	0.05	120
Alquiler equipo informático y de proyección	10	3	30
Varios 10%	-	-	140
TOTAL	-	-	860

8. BIBLIOGRAFÍA

A, Thompson. 2008. *Administración Estratégica.* s.l. : Editorial Mc Graw Hill, 2008.

Arroyo. 2007. *Ahora la educación ética y cívica.* 2007.

B, Botia. 2007. *Los contenidos actitudinales en el currículo de la reforma.* Madrid : Escuela Española, 2007.

C, Coll. 2007. *Psicología y currículum.* 2007.

C, Dávila. 2006. *Teorías organizacionales.* Bogotá : Javegraf, 2006.

C, Fernández. 2008. *La educación ética y cívica.* Madrid : Narcea S.A, 2008.

Cassasus. 2008. *Problemas de la gestión educativa.* París : unesco, 2008.

Castillejo. 1976. *Nuevas perspectivas en la Educación.* madrid : anaya, 1976.

Corazza, Sandra. 2007. *gestión Institucional.* Argentina : Flacso, 2007.

educación, Ministerio de. 2001-2006. *lineamientos de política educativa.* Perú : s.n., 2001-2006.

estratégico., <http://administraciongeneral7.wordpress.com/2010/11/23/porque-es-importante-elaborar-un-plan-estrategico/> **Importancia de elaborar un plan.**

<http://administraciongeneral7.wordpress.com/2010/11/23/porque-es-importante-elaborar-un-plan-estrategico/> **Importancia de elaborar un plan estratégico.**

<http://administraciongeneral7.wordpress.com/2010/11/23/porque-es-importante-elaborar-un-plan-estrategico/> **Importancia de elaborar un plan estratégico.** [En línea]

et, Stanton. 2006. *Fundamentos de marketing.* s.l. : McGraw Hill, 2006.

F, Gel. 2010. *El análisis de la realidad escolar.* 2010.

Gómez. 2006. *El estudiante de secundaria.* Madrid : s.n., 2006.

Hoffman. 2010. *Desarrollo moral y conducta.* Madrid : s.n., 2010.

J, Casasus. 2007. *Problemas de la gestión educativa en América latina.* Paris : Unesco, 2007.

J, Dewey. 2005. *Experiencias de educación.* Paris : Colin, 2005.

J., García. 2009. *La administración y gestión educativa.* california : s.n., 2009.

Jesús, Muñoz. 2008. *Gestión Humana.* Bogotá : universidad de los Andes, 2008.

I, Kohlberg. 2002. *Infancia y Aprendizaje.* México : Lesser, 2002.

M, Rodríguez. 2006. *Proyecto de Desarrollo Educativo.* Jalisco : s.n., 2006.

Mantilla, William. 2007. *Educación y gerencia.* Bogotá : s.n., 2007.

Montoliu, Fúgel C y. 2009. *Innovemos el aula.* barcelona : Octaedro, 2009.

Muñoz Izquierdo, Carlos. 2010. *Gestión humana.* méxico : s.n., 2010.

Ojembarrena, R. 2005. *Liderazgo y organizaciones que aprenden.* Deusto : Bilbao, 2005.

Prieto. 2006. *Gestión educativa.* italia : s.n., 2006.

R, Dottrens. 2006. *La clase en acción.* La habana : Denit, 2006.

Royero. 2002. *Gestión de investigación.* s.l. : revista Iberoamericana de educación, 2002.

Anexos

LISTA DE ESTUDIANTES TERCERO CIENCIAS “A”

1. Bustamante Bustamante Maira Alejandra
2. Calderón Manzanillas Johana Cecivel
3. Gonzáles Bustos Evelin Madeleyne
4. Granda Bustamante Priscilla Daniela
5. Jumbo Cárdenas Yohana Alexandra
6. Sánchez Quezada Thalía Lisseth
7. Satama Andrade Andrea Lisbeth
8. Armijos Suin Diego Andrés
9. Buele Román Richard Andrés
10. Bustamante Granda Leonardo Antonio
11. Chase Jaya Franco Fernando
12. Domínguez Ramírez Oswaldo Valentín
13. Escobar Bustamante Diego Santiago
14. Espinoza Cuenca Edwin Leonardo
15. Flores Bermeo Christian José
16. Mora Quezada Roque Francisco
17. Ojeda Vargas Santiago Andrés
18. Robles Ramíres Luis Alberto
19. Robles Yaguachi Jonathan Elías
20. Rojas Maza Luis Iván

LISTA DE PADRES DE FAMILIA

- 1. Dolores Cárdenas**
- 2. Nidia Andrade**
- 3. Nancy Román**
- 4. Narcisa Jaya**
- 5. Marfa Ramírez**
- 6. Dolores Bustamante**
- 7. Rosa Cuenca**
- 8. Mario Flores**
- 9. Soledad Vargas**
- 10. Adriana Yaguachi**
- 11. Iván Rojas**
- 12. Karina Andrade**
- 13. Mirian Jumbo**
- 14. Pilar Córdova**



Secretaria (e) de la Unidad Educativa Santa Teresita al momento de redactar el oficio del permiso para realizar la investigación



Hna. Martha Romero al momento de la entrevista para solicitar el permiso para realizar el proyecto de investigación



Unidad Educativa Santa Teresita ubicado en el sector urbano del Cantón Celica

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Encuesta para padres de familia o representantes de los estudiantes de la Unidad Educativa Fisco misional "Santa Teresita" de Celica. Le pedimos que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 30 -40 anos () 41-50 años () 51-60 años ()
61y más ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Consideran de importancia para el desarrollo de la institución educativa el liderazgo, gestión y valores			
Es de su conocimiento si en la gestión de la institución existe trabajo en equipo			
En la gestión de la institución considera de importancia la delegación de funciones			
Conoce los nuevos parámetros de gestión educativa			
Existe evaluación permanente de la gestión educativa por parte de los padres de familia			
Conoce si autoridades y profesores se capacitan en gestión, liderazgo y valores			
De autoridades y profesores puede identificar si existen líderes			
Existe formación de líderes al interior del establecimiento educativo.....			
Tiene conocimiento de personas líderes formadas en esta institución educativa.....			
Existe influencia de los profesores y autoridades sobre sus representados.....			
Se mantiene siempre la relación de autoridad entre profesor-alumno.			
Considera de mayor importancia, la excelencia académica.			
Considera de mayor importancia la riqueza en valores.....			
Existen programas de formación en valores para hijos y padres de familia			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **MOTIVACIÓN QUE RECIBE POR PARTE LAS AUTORIDADES Y DOCENTES DEL CENTROEDUCATIVO** 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: **Siempre, A veces, Nunca**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

Factores de Motivación	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
Espíritu de equipo	1. Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los compañeros			
	2. El trabajo en equipo aplica estrategias para el logro de objetivos.			
	3. Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.			
Identificación con los objetivos de la organización	4. Promocionan un aprendizaje significativo.			
	5. Existe conexión de los conocimientos que enseñan con aplicación a la vida cotidiana.			
	6. Ayudan a los estudiantes a descubrir lo que le gusta o les atrae y trabajan sobre ello.			
Administración por Participación	7. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
	8. Las autoridades permiten que los estudiantes expresen sus ideas en forma franca y honesta			
	9. Ayudan a los estudiantes a desarrollarse en un ambiente agradable			
Relaciones Humanas	10. La comunicación de las autoridades es clara y oportuna			
	11. Los maestros respetan a los estudiantes en sus opiniones vertidas.			
	12. La comunicación informal se preocupa por ser discreta, respetuosa en la institución.			
Prácticas no Motivadoras	13. He escuchado quejas de abuso de poder de algunas autoridades.			
	14. Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas			
	15. Las normas por seguir dentro la institución son muy rígidas.			

ENCUESTA A MAESTROS

Señor Docente el propósito de este instrumento es proporcionar información sobre el **MOTIVACIÓN QUE RECIBE POR PARTE DE LA AUTORIDADES** de la Unidad Educativa. 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: **Siempre A veces Nunca**

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

- a) Institución Educativa: _____
- b) Área en la que trabaja: _____
- c) Tiempo de Servicio _____
- d) Sexo:
Femenino: () Masculino ()
- e) Edad:
(25-30 años) () (31-40 años) () (41-50 años) () (51oMás) ()

Factores de Motivación	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
Espíritu de equipo	1. Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los compañeros.			
	2. El trabajo en equipo aplica estrategias para el logro de objetivos.			
	3. Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.			
	4. Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.			
Identificación con los objetivos de la organización	5. Me siento altamente comprometido en mi tarea profesional.			
	6. Las autoridades muestran interés por los problemas de los maestros.			
	7. Cuenta con las protecciones necesarias para desarrollar un trabajo seguro y favorable.			
	8. La institución toma en cuenta los intereses y necesidades de capacitación del maestro.			
Administración por	9. Creo que la misión que la institución tiene, es muy trascendental, para la sociedad			
	10. El sistema administrativo favorece			

Participación	el funcionamiento de la institución y el bienestar del talento humano			
	11. Existe una planeación táctica en la institución y esa planeación es compartida con los miembros de la institución.			
	12. La institución se preocupa por ofrecer cursos y ayuden al desarrollo integral de las personas.			
Relaciones Humanas	13. La comunicación de las autoridades es clara y oportuna.			
	14. Las autoridades permiten que el personal de la institución exprese sus ideas en forma franca y honesta.			
	15. En general la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento de la calidad y productividad			
	16. En la comunicación informal se preocupa por ser discreta respetuosa en la institución.			
Practicas no Motivadoras	17. Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.			
	18. Las normas por seguir dentro la institución son claras y apropiadas para el buen funcionamiento.			
	19. Existe un estricto control en el cumplimiento de actividades.			
	20. Me siento altamente identificado con los valores de la institución.			