



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Sede en Ibarra**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

*Tema: “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa  
Bilingüe de la Inmaculada, en Tercero de bachillerato Químico-  
Biólogo, de la ciudad de Guayaquil, durante el año 2011-2012”.*

*Tesis de Grado*

**AUTORA:**

Alexandra Elizabeth Jiménez Pinto

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Lucy Deyanira Andrade Vargas

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Guayaquil, julio del 2012

Mgs.

Lucy Andrade

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Alexandra Elizabeth Jiménez Pinto, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académicos-legales pertinentes.

.....  
Mgs. Lucy Andrade

**DIRECTORA DE TESIS**

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

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Alexandra Elizabeth Jiménez Pinto, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a su 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”.

Guayaquil, julio del 2012

.....  
Alexandra Elizabeth Jiménez Pinto  
CI. 0913486254

## **AUTORÍA:**

Yo, Alexandra Elizabeth Jiménez Pinto, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Alexandra Elizabeth Jiménez Pinto

**CI. 0913486254**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a mis padres, que han sido ejemplo de lucha y verdad durante su vida, en especial mi madre, amiga y ejemplo de educadora, quien supo mostrar con su amor e inteligencia, que todo es posible si tenemos a Dios junto a nosotros.

A mi hermana Gloria, por su apoyo cuando sentía desfallecer, a mis alumnas, quienes son el alma de la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, para quienes crecer en valores es un tesoro incomparable en nuestros días.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por ser mi guía, mi esperanza y mi fortaleza en la consecución de todas mis metas y retos presentes en el trabajo.

Expreso también mi agradecimiento a las autoridades de la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, y en especial a mis compañeros y alumnas, por brindar su colaboración y sinceridad, para poder obtener información certera y sincera en las entrevistas y encuestas realizadas.

Finalmente, mi agradecimiento a la Mgs. Lucy Andrade, por su asesoría y profesionalismo.

**GESTION LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE DE LA INMACULADA, DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, DURANTE EL PERIODO 2011-2012.”**

Guayaquil, 16 de agosto del 2011

Msc. Sor Consuelo Gamboa  
Rectora de la Unidad Educativa Bilingüe de La Inmaculada  
Presente

Estimada Sor Consuelo Gamboa:

Por medio de la presente, deseo invitarla a participar en la investigación sobre Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Bilingüe de La Inmaculada, de la ciudad de Guayaquil, en el año lectivo 2011-2012. La suscrita, Dra. Alexandra Elizabeth Jiménez Pinto, docente de la UEBLI, llevaré a cabo una investigación en esta Institución, por cuanto estoy cursando mis estudios de cuarto nivel, correspondiente a la Maestría en Gestión y Liderazgo Educacional, en la Universidad Técnica Particular de Loja, y como requisito previo a la obtención de Magíster, es necesario realizar un estudio en el cual se basará la tesis que finalizará este proceso investigativo y cuyo objetivo será analizar la Gestión, liderazgo y valores en la institución durante el presente año lectivo, para conocer su impacto, importancia, lo que puede contribuir al mantenimiento de los aspectos positivos, o caso contrario, puede ser orientación para generar cambios que deriven en satisfacción interna y externa del plantel.

Si usted acepta participar en este estudio, su colaboración será valiosa al momento de recabar información, ya sea en forma escrita a través de encuestas o verbal a través de entrevistas, o autorizando la revisión de documentación que sea estrictamente necesaria para la realización de este proyecto, durante aproximadamente seis meses que dure el proceso de recolección y análisis de datos. Consciente de las molestias que pueda generar el estudio en cuanto a su disponibilidad de tiempo, u otras circunstancias, me comprometo a asegurar que la información que usted provea será confidencial y los resultados contendrán información global de las personas y elementos participantes así como también, el resultado final será proporcionado a usted para su conocimiento, lectura y análisis.

Su autorización para que yo realice el proyecto es totalmente voluntaria y no afectará su integridad ni el de la Institución a la cual también pertenezco, sino más bien permitirá efectuar el análisis de Gestión, liderazgo y valores llevado a cabo por el Plantel.

Atentamente,

---

Dra. Alexandra Jiménez Pinto  
Docente de la Unidad Educativa  
Bilingüe de la Inmaculada

---

Msc. Sor Consuelo Gamboa  
Rectora de la Unidad Educativa Bilingüe  
de la Inmaculada

# INDICE DE CONTENIDOS

Página

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
RESUMEN	xi
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
<b>2.1. La gestión educativa</b>	<b>5</b>
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de gestión	9
<b>2.2 Liderazgo Educativo</b>	<b>10</b>
2.2.1. Concepto	10
2.2.2. Tipos	11
2.2.3 Características	12
2.2.4 Calidad de educación y liderazgo	13
2.2.5. La comunicación y liderazgo	15
2.2.6. Liderazgo y toma de decisiones	16
2.2.7. Liderazgo y empowerment	17
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Los valores y la educación</b>	<b>20</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Participantes</b>	<b>22</b>
3.1.1. Personal directivo por sexo y edad	22
3.1.2. Personal docentes por sexo y edad	24
3.1.3. Profesores con título docente y no docente	25
3.1.4. Profesores con títulos de tercer y cuarto nivel	26
3.1.5. Personal administrativo	27
3.1.6. Personal de apoyo y servicio	28
3.1.7. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad	29
<b>3.2. Materiales e instrumentos</b>	<b>32</b>
<b>3.3. Método y procedimiento</b>	<b>32</b>

<b>4. RESULTADOS</b>	<b>33</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO</b>	<b>33</b>
<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores</b>	<b>33</b>
4.1.1.1 El manual de organización	33
4.1.1.2 El código de ética	33
4.1.1.3 El plan estratégico	34
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	35
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	35
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	35
<b>4 1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa</b>	<b>36</b>
4.1.2.1 Misión y visión	36
4.1.2.2 El organigrama	37
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	38
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores	41
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	41
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	44
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores	45
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	45
<b>4 1.3 Análisis FODA</b>	<b>47</b>
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	47
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	48
4.1.3.3 Matriz FODA	50
<b>4 2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	<b>51</b>
4.2.1 De los directivos	51
4.2.2 De los profesores	61
4.2.3 De los estudiantes	64
4.2.4 De los padres de familia	66
4.2.5 Matriz de problemáticas	70
<b>5. DISCUSIÓN</b>	<b>72</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>80</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>83</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>95</b>
<b>9. APÉNDICE</b>	<b>99</b>

## RESUMEN

El presente trabajo fue elaborado en la Unidad educativa bilingüe de la Inmaculada durante el año 2011, con el objetivo de analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores, para contribuir a elevar la calidad de la educación del plantel.

Para el estudio, se efectuaron entrevistas y encuestas a seis personas del consejo directivo, veinte docentes, treinta y siete alumnas de tercero de bachillerato químico-biólogo y quince padres de familia.

Se revisaron y analizaron los planes de unidad y de aula de los maestros, el Proyecto educativo institucional (PEI), plan operativo anual (POA), reglamento interno del plantel, observándose falencias en su elaboración, estableciéndose la ausencia completa del manual de convivencia y el de gestión de talentos. Se identificó el liderazgo autocrático de la rectora, que incide en la desmotivación de los docentes, se estableció la necesidad de optimizar los recursos humanos, enriqueciendo la gestión educativa y la pedagógica coordinándolas con el Departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE), concluyendo el estudio con la propuesta de un diseño de modelo de liderazgo gerencial para contrarrestar el efecto negativo del liderazgo encontrado.

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es actualmente una tarea moral, que de por sí demuestra la organización dinámica, creativa y consensuada de una institución. El presente trabajo, tiene por título “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada”, y en este sentido, es importante reconocer que el liderazgo es un gestor eficiente y motivador para ocasionar o inducir en las personas que laboran en una institución, un deseo voluntario para realizar determinadas actividades, con el único objetivo de posibilitar cambios dinámicos y positivos en la misma.

A lo largo de los años, la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, con amplia trayectoria en el ámbito educativo, ha visto decrecer el número de estudiantes, así como de religiosas en la Comunidad de las Hermanas de la Providencia y la Inmaculada Concepción lo que sumado a los cambios de políticas gubernamentales, con altas exigencias en el ámbito educativo, ha puesto de manifiesto ciertas falencias en los diversos centros educativos religiosos, como lo es la institución objeto del presente estudio.

Por otro lado, las religiosas que se encuentran al frente de la Institución, se han visto en la necesidad de realizar estudios de cuarto nivel con el objetivo de capacitarse adecuadamente en administración y gestión académica, todo esto, bajo los valores de la comunidad providente, vigentes en esta centenaria unidad educativa, que se resiste en cierta forma inconsciente, a la modernización de la educación en la ciudad y en el país, merced a la “época de oro” en la que se desarrolló el plantel, años atrás.

Al igual que en muchas instituciones educativas, en la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, aproximadamente cada tres años, se hacen cambios a nivel de las máximas autoridades en las áreas administrativa y académica, las cuales son la superiora y rectora, respectivamente, quienes son supervisadas por la madre provincial (representa a Ecuador) quien reside en Quito y aquella a su vez, por la madre general que reside en Bélgica, lo que en cierta forma resta secuencia en las

actividades emprendidas por las autoridades salientes, así sea que las nuevas autoridades se empeñen en la continuidad de las mismas.

El cambio en la reforma del bachillerato en nuestro país, coincidió con los cambios en las altas autoridades, que ya fueron anteriormente mencionados, siendo en este momento donde se han evidenciado ciertos aspectos a considerar en el área de gestión del liderazgo e incluso en el manejo del talento humano, aspecto íntimamente relacionado con el primero.

En el plantel, las autoridades han realizado estudios de cuarto nivel, a distancia, en modalidades semipresenciales, razón por la cual, se han emprendido diversos estudios en la institución, pero cada uno de ellos con diferente enfoque, siendo quizás uno que se emprendió en el año 2007 por la vicerrectora actual, el que más acercamiento tuvo con el tema del presente proyecto investigativo.

Considerando estos aspectos, se puede señalar que el objetivo general del presente trabajo, es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo.

Los objetivos específicos están enfocados en investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores; en 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.

Además, entre lo objetivos específicos también se añade el asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa y finalmente, fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Con estos antecedentes, el presente trabajo se reviste de gran importancia, al poner de manifiesto aspectos positivos y negativos del plantel, así como del

reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, para proporcionar un mayor sentido de pertenencia a la institución, y la recuperación de su nivel de liderazgo, comunicación y entendimiento entre el personal que labora en la misma, los estudiantes y padres de familia, aspectos que se han visto vulnerados por factores de diversa índole, entre ellos insuficiente capacitación, políticas gubernamentales, cambios en la juventud y sociedad actual.

Sin embargo, lo más relevante fue quizás el proceso de identificación del tipo de liderazgo presente en la unidad educativa, así como de la presencia de valores institucionales que son elementos que respaldan un clima escolar y relacional óptimos, entre todos los actores del proceso educativo, para en esta forma plantear un proceso de mejoramiento continuo, con el afán de contribuir al establecimiento de un diálogo oportuno, permanente, asertivo, proactivo en beneficio de la institución y su consecuente proyección comunitaria.

El contacto permanente con las estudiantes de tercero de bachillerato químico-biólogo, así como el diálogo informal, donde exponían sus inquietudes frente al cambio de autoridades, coadyuvó a la formulación de las preguntas planteadas a los padres de familia, para conocer su posición frente a los cambios experimentados por el colegio, así como al hecho, de que mediante las encuestas, aquellos se transformaron en portavoces de las opiniones de sus hijas, así como a través de las mismas, fue posible poner de manifiesto el tipo de relación familiar, y la capacidad de comunicación entre padres de familia e hijas.

Por otro lado, al ser miembro del personal docente, fue posible conocer mediante entrevistas, diálogos informales y encuestas, la opinión del talento humano acerca de la gestión del liderazgo y valores en la unidad educativa.

Frente a estas motivaciones, hubo también limitaciones, tales como escasa colaboración de las autoridades y jefes de área al momento de las entrevistas, con justificativos como escaso tiempo libre, desconocimiento o por sigilo institucional, éste último puesto de manifiesto en el secretismo del manejo del plan operativo anual (POA) y del proyecto educativo institucional (PEI) del plantel, a esto se sumó el hecho de la inexistencia de documentos tales como un reglamento interno adecuadamente elaborado, así como la ausencia del manual de convivencia.

La propuesta de innovación está encaminada a solucionar en lo mejor posible la mayor limitación encontrada, cual es la entropía institucional, puesta de manifiesto mediante un liderazgo autocrático, donde la rectora es quien toma las decisiones en el grupo, aparentemente a la luz de un diálogo, sin embargo, los criterios empleados a la hora de tomar las decisiones son desconocidos, ya que el liderazgo es de tipo unidireccional, observando que no hay una real delegación de autoridad entre los miembros de la comunidad educativa. Por esta razón, el presente trabajo busca generar un reconocimiento de las falencias, y el compromiso de mejorarlas, proporcionando armas para la consecución de las mismas, ya que un cambio de conducta requiere de mayor tiempo y de la voluntad de los involucrados.

El presente estudio, muestra las inquietudes expresadas por los miembros del plantel, las cuales ponen de manifiesto, los mismos inconvenientes que atraviesan algunas instituciones educativas, razón por la cual, el conocerlas, motivará a investigadores futuros, a la identificación de problemas similares y relacionarlos con los cambios que ha experimentado el mundo globalizado, con el objetivo de mejorar la Educación a nivel local e internacional y evitar su deterioro, fomentando el desarrollo de valores y la fortaleza espiritual.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La gestión educativa**

#### **2.1.1. Concepto**

Gestión es el término empleado para referirnos a todas las acciones administrativas, tendientes a obtener un logro, con el objetivo de concretar un proyecto, y es al mismo tiempo, un término con el cual “se alude a las acciones que permiten el funcionamiento de las Instituciones” (Tenutto, 2003: 121).

Cuando nos referimos a gestión educativa, nos referimos a “un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos académicos, que contribuye a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, enriquece los procesos pedagógicos y brinda respuestas a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales”. (Foro de Gestión Educativa en Educación superior, 2007: 2).

En países como Argentina, el Ministerio de Cultura y Educación, define a la gestión educativa desde 1996, como “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”, y en base a todos estos criterios, se afirma entonces que la gestión educativa es una pieza fundamental en el desarrollo, supervivencia y la calidad de una institución educativa.

La gestión puede considerarse “un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles” (González, 2009: 7)

Cabe señalar que en nuestro país, la sexta política del Plan Decenal de Educación determina que hasta el año 2015 se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo, como estrategia para mejorar la calidad de la educación, el Ministerio de Educación propone estándares de calidad educativa que ayudarán a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo, ya que es la gestión educativa la que

permite obtener calidad en una institución, siendo los “estándares de gestión escolar, los que hacen referencia a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de la escuela se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal”.(Ministerio de Educación del Ecuador, 2011)

### **2.1.2. Importancia**

La importancia de la gestión está dada por cuanto la gestión se encargará de planificar metas, objetivos, etapas y presupuestos, con un desarrollo del plan, buscando que éste se concrete a través de la resolución de problemas, es decir, mediante la participación organizada y planificada de los directivos, se podrá llegar a una meta, así como a través de una adecuada evaluación y metaevaluación correspondiente.

“La gestión escolar es una de las instancias que realiza las políticas educacionales en cada centro educativo adecuándolas a su contexto, sus particularidades y necesidades, que se promueven a través de acciones relacionadas entre sí, emprendidas por el equipo directivo de la escuela para estimular y posibilitar acciones pedagógicas para la comunidad educativa”. (González, 2008: 4).

Sin embargo, si consideramos la presencia de la teoría de la gestión (Management), se podrá observar que ésta integra un mosaico de teorías que han contribuido al desarrollo de las organizaciones modernas. Bajo este criterio se puede afirmar que “la gestión también es importante porque proporciona mediante su estructura formal,

las metas de la organización, permitiendo una coherencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer. En cambio, mediante el aspecto informal, asume las motivaciones personales y sociales de los miembros de la organización, lo cual incidirá en un ambiente de interacción y comunicación espontánea, que satisfecerá si es bien llevada, las necesidades de cada uno de ellos al margen de la estructura formal”. (González, 2009:7)

Cabe resaltar que la motivación y el liderazgo tienen una relación intrínseca e íntima, porque las características y motivaciones de las personas, tienen una notable

influencia en el rendimiento de la organización, permite un adecuado ajuste y/o acoplamiento. De allí que “la gestión, estará encaminada a modificarse en su estructura formal, con el único afán de mejorar las condiciones de trabajo de los individuos, satisfacer las necesidades de auto-realización, para garantizar en ellos un mayor rendimiento en la organización”. (González:2009:8)

Por otro lado, “la gestión tendrá un aspecto vital a considerar, cual es impactar con fuerza en la identidad profesional y laboral, evitando que se debilite como consecuencia de la confusión y del mal manejo de retos y eventos que se convierten en una desmotivación del equipo humano que forma parte de la Institución, perdiendo esos problemas, su calificativo de desafíos transformándose ahora en sufrimientos complejos con escasa o nula resolución”. (González:2009:9)

Una vez más, la gestión estará encaminada a cimentar el sentido de pertenencia a una institución, promoviendo comportamientos llenos de confianza, competencia merced al manejo de los pocos o muchos recursos disponibles en la misma, merced a un liderazgo positivo ejercido por sus directivos.

“La gestión educativa se refiere a Gestión de directivos, gestión administrativa y financiera, gestión académica y pedagógica y gestión de la comunidad” (Fernández, 2011: 1), pero todas ellas conllevan el mismo fin, cual es llevar a cabo un proyecto en base a diferentes acciones tomadas.

“Independientemente del estilo de gestión que se desarrolle en una institución educativa, la gestión tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros.” (Rosales, 2000:2).

También podemos decir que "la gestión es la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y ser utilizado por un mayor número de personas, de cuyas decisiones dependa la empresa." (Restrepo, 2003:1)

A su vez, la gestión promueve la adecuada interrelación entre los diversos actores de la institución, de todas sus dimensiones y áreas, responsabilizando a todos sus miembros, en la obtención de un modelo de calidad, por esta razón, en el Ecuador

se establecieron estándares de calidad, con el principal propósito de orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo, es así que el 27 de diciembre del 2011, Ecuador presentó oficialmente, la propuesta de estándares de calidad educativa de desempeño profesional docente y directivo, con el propósito de mejorar la calidad de la educación.

El proyecto de estándares de calidad, tiene la asistencia técnica de la Organización de Estados Iberoamericanos, Oficina Nacional de Ecuador y la cooperación financiera no reembolsable de la AECID. (OEIE Ecuador, 2011).

A propósito de “estándares de calidad en Ecuador, en cuanto a docentes y autoridades en instituciones educativas, éstos enmarcan indicaciones para organizar el trabajo de los mismos, ofreciendo a docentes y autoridades, una expectativa compartida en cuanto al rendimiento y logro de aprendizaje de los estudiantes, mientras que a los estudiantes, les propone metas comunes en el territorio nacional y los retroalimenta al mostrarles si han logrado sus metas, identificando fortalezas, debilidades, generando en ellos, una actitud autocrítica”. (Vásconez, Letty: 2011:1)

Sin embargo, los estándares de calidad no reposan en forma unilateral enfocada tan sólo a los maestros, sino que también se toma en cuenta a los padres de familia y autoridades educativas, para darles pautas a la hora de tomar decisiones, ya que en este caso, el diálogo entre la escuela-familia, es un arma fundamental para que aquellos valoren de manera justa, los resultados de sus hijos.

Finalmente, los estándares permiten evaluar y ajustar el material didáctico en el aula, y plantea referentes claros en cuanto al apoyo y acompañamiento técnico a docentes y directivos.

Resumiendo todos estos criterios y conceptos, es de anotar que la gestión se reviste de una importancia incalculable, porque si va unida a criterios o estándares de calidad, será posible mantener una comunicación, una motivación, una autoevaluación, un involucramiento, un sentido de pertenencia institucional y una retroalimentación que incidirán positivamente en la administración, desarrollo y prevalencia de una organización educativa.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

Si bien es cierto que la gestión permite la interacción entre los miembros de una organización y coadyuva creando un clima propicio para lograr un proyecto, es también importante determinar que “existen tipos de gestión que caracterizan a instituciones, los cuales se concretan entre las prácticas docentes en el aula y resto de ambiente educativo, lo cual puede favorecer o minimizar las metas trazadas en la educación, en este sentido, tenemos la gestión casera o familiar, el modelo burocrático y el profesional, aunque luego surgen el modelo tecnocrático y el de la escuela nueva”. (Bota, 2010: 29)

Todos los modelos de gestión se diferencian entre sí, por la forma en que la institución es administrada, siendo el primer caso fácil de comprender bajo el nombre descriptivo, razón por la cual, en este modelo, la gestión se realiza bajo el concepto de que la institución es como una familia, “en el modelo burocrático, hay una mayor rigidez, una verticalidad claramente establecida, sobrevalorándose la dimensión administrativa, y una pobre participación de la reflexión. En el estilo organizacional profesional se encuentra como rasgo característico la negociación, el currículum prescripto es visto como un organizador de la tarea” (Ben, 2005: 3). En este modelo, la dimensión pedagógico-didáctica se valora no en forma vertical sino que valoran los canales de información formales e informales.

Trasladando estos conceptos y analizando la realidad del país, se puede observar que para dar cumplimiento a la política sexta del Plan Decenal de Educación, el Ministerio de Educación implanta, con Acuerdo Ministerial 025 del 26 de enero de 2009, el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas que evalúa cuatro componentes: la gestión del Ministerio y sus dependencias, el desempeño de los docentes, el desempeño de los estudiantes y el currículo nacional, por lo que los objetivos fundamentales son el monitoreo de la calidad de la educación que brinda el sistema educativo ecuatoriano y la definición de políticas que permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2009).

Cabe señalar, que el Ministerio de Educación propuso el diseño de cuatro estándares: de aprendizaje, de desempeño directivo, desempeño docente y de gestión escolar para mantener la calidad de la educación en el país. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2009).

Como el presente trabajo, se enmarca en la búsqueda de criterios de liderazgo y gestión de un centro educativo, se menciona brevemente que existen estándares de aprendizaje, siendo más importante mencionar los de desempeño directivo, que está íntimamente ligado con el liderazgo y gestión escolar que “inciden con el buen desempeño de los docentes, buscando su desarrollo profesional y los logros de aprendizaje de los estudiantes, coadyuvado por una eximia gestión de la organización escolar, que busque que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal”. (Subsecretaría de Educación, 2012:1)

El Ecuador ha definido, un modelo de gestión educativa que se expresa en un conjunto de estándares de calidad de desempeño directivo y docente. Este modelo identifica cuatro grandes dimensiones del desempeño de los directivos que son: liderazgo, gestión pedagógica, gestión del talento humano y recursos, gestión del clima organizacional y convivencia escolar.

Con estas dimensiones se pretende asegurar que los directivos ecuatorianos influyan efectivamente en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las escuelas a su cargo. (Subsecretaría de Educación, 2012)

## **2.2. Liderazgo Educativo.**

### **2.2.1. Concepto**

“Entendemos por liderazgo educativo, al conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, las cuales buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación (Castillo, 2009: 13).

El liderazgo es una capacidad y un proceso, una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores (Yagosesky, 2008) .

El liderazgo es aquella característica cuya actuación está basada en valores que respetan la ley natural, la misma que viene impresa en todo ser humano desde su nacimiento. Se la podría definir como el conjunto de normas que, con rectitud de intención –por la tendencia original del hombre hacia el bien–, le orientan para

ejercer su libertad y buscar su perfeccionamiento como individuo y para bien colectivo. (Plan amanecer, 2009)

El liderazgo educacional es entonces, aquel que propone el desarrollo de todos los miembros de una institución educativa, generando adhesiones voluntarias de los colaboradores, a través de la actitud motivadora e inspiradora del líder institucional, con lo cual, se promueve la interacción y la gestión de diversas acciones en pos de la excelencia académica y de resultados positivos.

### **2.2.2. Tipos**

“El líder educativo es una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes para, así, cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización”(Tenutto, 2003: 102). “En muchos países hay una creciente inquietud de que la función de los directores, diseñada para las necesidades de una época diferente, pueda no ser la adecuada para enfrentar los desafíos de liderazgo que las escuelas encaran en el siglo XXI” (Bolívar Bota, 2010: 79), de aquí la necesidad de establecer claramente qué es el liderazgo educacional.

El liderazgo comúnmente es estudiado como un componente gerencial, ampliamente desarrollado en administración de empresas, según el cual, la persona que detenta esta posición, tiene la posibilidad de dirigir e influir en otras personas. Siguiendo este criterio, el liderazgo educacional, puede por sí mismo, marcar el camino hacia la excelencia o la decadencia, y “estar asociado a la innovación, influencia y dirección de grupos para lograr el rendimiento acorde a las necesidades de la institución”. (Fonseca, 2007: 430).

Todo líder, al realizar su función, tiende a desarrollar ciertos estilos que lo diferencian de los demás, es así que es posible describir en primer lugar, “al liderazgo instruccional, que se centra en apoyar a los profesores en el aula, señalándoles ciertas prácticas y métodos de enseñanza; tenemos a su vez que considerar en el liderazgo instruccional aquel que se centra en el proyecto, el de instrucción, el de formación, el de interacción y R.R.H.H y el de evaluación.

Tenemos también, aquel liderazgo que se contrapone al instruccional, y es el liderazgo transformacional, que se define como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar, también se añade la tolerancia psicológica, y que se centra en

convertir a los maestros en líderes de la actividad educativa”. (Fundación Arauco, 2008:12).

Hay que mencionar al liderazgo liberal, que se basa en la participación mínima de quien ejerce el liderazgo, otorgándole libertad a sus subordinados, a la hora de tomar decisiones, a este tipo de liderazgo se contrapone el liderazgo autoritario o autocrático que se basa en el estilo dominante del líder, el cual toma decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarlas. Este último tipo de liderazgo se relaciona con el liderazgo coercitivo, el cual afecta al clima de la organización por el irrespeto presente en los colaboradores de una institución (Ricaurte E. Saval, 2011: 5).

Cabe comparar el liderazgo coercitivo, que se basa más bien en el sistema de recompensas, lo que deteriora el papel del líder; con el liderazgo orientativo, que aclara en sus subordinados, su papel en la institución, a través de una visión positiva y de conjunto.

El liderazgo afiliativo, que valora a los colaboradores de una institución, optimizando su respuesta en sus labores laborales dentro de la institución; el liderazgo participativo, que favorece la participación de los miembros de una institución, manteniendo una moral alta.

Según Goleman (1995), se agrega a estos tipos de liderazgo, el liderazgo imitativo, donde se identifica a las personas con óptimo y/o deficiente rendimiento, y se exigen en ambos casos, de acuerdo a diversos criterios y expectativas, añadiendo finalmente al líder capacitador, que ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles.

### **2.2.3. Características**

Cuando nos referimos al liderazgo y sus características, debemos tener en cuenta que cada tipo de liderazgo, tiene rasgos que los caracterizan, y así tenemos que en “el liderazgo autocrático, al basarse en el estilo dominante del líder, es un liderazgo restrictivo, dominante, que exige obediencia y supervisión constante de los subordinados, no hay un adecuado diálogo, más bien hay sensación de miedo, y

desmotivación entre los miembros sometidos a este tipo de liderazgo”. (Münch, 2010:151)

El líder autoritario o autocrático, tiene metas muy altas, se enfoca en la ganancia y el rendimiento. Este tipo de líder confía más en sus propias habilidades que en la de sus colaboradores, sin embargo, influyen poco en la satisfacción de necesidades inter-personales. (Weigelt, 2012)

“En el liderazgo democrático, al ser el líder en su actitud, uno más del grupo, se caracteriza por invitar al diálogo a los miembros de su equipo, teniendo como rasgos de personalidad el líder que se enmarca en este liderazgo, virtudes como la accesibilidad, el ser amistoso y empático, promoviendo la participación grupal, motivando en este caso, la comunicación y expresión de ideas y pensamientos que inciden positivamente en la Institución”. (Guillèn, 2006:171)

En el liderazgo liberal, hay una participación mínima del líder, quien permite la participación de todos los miembros del grupo. “En el liderazgo instruccional, se prefiere definir y comunicar la visión, coordinar currículum; es decir, se ubica entre los diferentes estratos del accionar de una institución y busca promover la mejor participación de cada uno de ellos, explicando en cada área, las funciones a seguir, así como señalando lo que se espera de ellos, mediante la adecuada inducción y motivación de los miembros inmersos en las diversas áreas de trabajo”. (Pagrè, 1994: 57)

Normalmente, no existe una forma pura de liderazgo, muchas veces se suelen combinar algunos de ellos, pero la mezcla positiva de algunos de ellos, son los que realmente redundan en efectos positivos sobre los miembros de una institución.

#### **2.2.4. Calidad de educación y liderazgo**

Cuando hablamos de calidad de la educación, nos referimos a varias directrices que hay que evaluar, con el único fin de obtener una institución que se desenvuelva eficazmente y lleve implícitamente condiciones que la diferencien de las demás. “A lo largo de los años, se han realizado estudios para evaluar la calidad de la educación, donde no sólo están inmersos los docentes y estudiantes, sino también,

los padres de familia y directivos, y estos estudios han recibido impulso de organismos internacionales como la Asociación para la evaluación de los logros educativos (IEA), la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) y, en el ámbito latinoamericano, la Oficina regional de educación para América latina y el Caribe (OREALC-UNESCO)". (Tiana, 2002:159)

La calidad en educación responde a diversas necesidades, pero es indudable el papel fundamental que ejerce un adecuado líder y administrador, para garantizar los resultados acordes con los requerimientos de la sociedad y mercados laborales. (Tiana, 2002). De esta forma, el logro académico de los estudiantes se logra a través de un nivel áulico de calidad, así como por el compromiso compartido de docentes para orientarse hacia una misma misión y visión educativa, considerando además que se necesita contar con directores que sean líderes instructivos fuertes, iniciadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución de éste. (Rosales, 2000)

Los estudios sobre calidad educativa provienen en mayor proporción de países desarrollados, donde se explica que "el liderazgo debe ser de carácter pedagógico, es decir, debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos. En las instituciones educativas efectivas, los directores son fuertes, muy visibles en la escuela. Le dedican un tiempo considerable a la administración y coordinación y se mantienen cercanos al proceso de enseñanza". (Ministerio de cultura y educación de República de Argentina, 1996: 9)

Sin embargo, al hablar de calidad, se ha demostrado que el liderazgo que se comparte como tal, es capaz de engendrar un sentido común de compromiso y colegialidad, pertenencia entre los miembros del personal, que se manifiesta con el deseo de permanecer en la institución, deficiente ausentismo. Se puede afirmar que "los mejores directores son los que ejercen un estilo participativo de administración escolar, en contraposición a uno más autoritario. Las decisiones se comportan. En las escuelas efectivas existe algún programa de desarrollo de personal relacionado con la escuela y estrechamente vinculado al currículum. En una escuela efectiva, el director logra un importante involucramiento y apoyo de los padres de familia" (Ministerio de cultura y educación de República de Argentina, 1996: 9)

Existen dos aspectos en la gestión de un grupo para lograr la eficacia: la consecución de resultados en función de la satisfacción del cliente y las relaciones humanas, poseer la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad con eficiencia. “La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en la escuela, la capacidad para asumir reformas sólo se puede conseguir desde dentro de la escuela y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo”.(Rosales, 2000:3)

### **2.2.5. La comunicación y el liderazgo**

La comunicación es el proceso mediante el cual, los seres humanos recibimos y enviamos información, y si la comunicación va de la mano de un acertado liderazgo dentro de una institución educativa, observaremos entonces que “un elemento clave en el proceso de dirección es la comunicación, por lo que los directivos de un plantel, para tomar decisiones acertadas requieren sistemas de comunicación eficaces, que lleven inmersas condiciones tales como claridad, aprovechamiento de la organización informal, retroalimentación, evaluación y mejora y empatía”. (Münch, 2010: 148)

La comunicación en la educación, fomenta el desarrollo, de tal suerte que un líder positivo, asertivo, es capaz de comunicarse en el contexto, con quienes lo rodean. Si en una institución el liderazgo es autoritario, “se aprenderá a recibir órdenes, a ser objetos de consignas, se aprende a frenar la espontaneidad, a no preguntar, a compartir lo menos posible”. (Prieto, 2004:77)

Si la comunicación fomenta el desarrollo, la entropía institucional, se opone a aquel, y éste es el término empleado para una comunicación deficiente, ya que en una institución, la comunicabilidad no es tarea sencilla porque si se ve contaminada por el autoritarismo, nos referiremos a “líderes con personalidad autoritaria, que ejerce violencia al crear limitaciones por miedo y desconfianza en el otro”. (Prieto, 2004: 65)

“El líder debe ser una persona asertiva, que respete los derechos de los demás, que sabe hacer respetar sus derechos, opina con un lenguaje claro, directo transmitiendo seguridad y confianza, reflejando el respeto mutuo. Tiene una actitud positiva, creando un clima agradable para la relación, valorando la opinión

del interlocutor, aunque no coincida con la suya, no intenta imponer sus criterios, si no que anima a la participación, implicando al equipo de trabajo en la toma de las decisiones”.(Centro de estudios y capacitación cooperativa R. L, 2012:36).

En la educación, es sumamente importante la figura del maestro en el sentido de que es quien forma, sin embargo, en una institución, el maestro no es el único líder, sino también quien dirige la organización, y es por esto necesario recordar que “un líder tiene un perfil equilibrado entre lo que sabe, hace, tiene y es; pero el eje de ese perfil es siempre su propio ser, como persona, pues es conocido que las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra” (Chavarría, M, 2004: 141).

El liderazgo es comunicación. Para que exista el liderazgo se necesitan al menos dos personas que de alguna forma se relacionan. Nadie puede dirigir aisladamente. “El liderazgo, por lo tanto, es una forma de comunicación. Cómo la persona dirige tiene mucho que ver con cómo se comunica”. (Asociación de mujeres para el aprendizaje, 2010:19)

#### **2.2.6. Liderazgo y toma de decisiones**

Sabemos ya que un líder no es igual a un administrador, por lo tanto, quien ejerce liderazgo promueve la libre adhesión de sus colaboradores a través del ejemplo, de su conducta, ya que posee características que lo distinguen de un administrador, todo esto lo convierte en un factor primordial y determinante para lograr el éxito en una institución educativa.

Por otro lado, un líder tiene como función básica, el desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño, para incrementar la motivación y lograr con éxito la misión de la institución. Este equipo debe poseer características tales como unión, consistencia, participación, compromiso, misión, visión y valores compartidos.

Así mismo, un acertado liderazgo conlleva la capacidad de tomar decisiones y la delegación de las mismas, porque es allí donde se manifiesta la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”. (Münch, 2010).

“La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la institución educativa, en cuanto a utilidades, el servicio y el

personal, así como externas, ya que influyen en proveedores, padres de familia y sociedad, ” (Münch, 2010:136) y para que la toma de decisiones sea de calidad, se requiere que la delegación se de entre sus miembros y que cumpla con requisitos tales como capacitación del personal que va a delegar, definición de autoridad y responsabilidad que se van a delegar, delimitar estándares de desempeño para fomentar su cumplimiento y definir las áreas y funciones que no comprende la delegación. (Münch, 2010:158)

Es importante que un líder emprenda acciones donde se involucren más personas en la toma de decisiones, de esta forma, será más fácil que se de la aceptación y cumplimiento de las mismas. Así mismo, es primordial que un líder esté adiestrado en el manejo de grupos de decisiones, para observar los puntos fuertes y débiles empleando a su vez técnicas de interacción múltiple entre sus miembros. (Huber, 2011)

En una institución u organización el líder necesita tener una distribución ordenada de esa capacidad para decidir, y “para lograr la organización como aprendizaje y el aprendizaje como organización es necesario distribuir el poder de una manera ordenada. Borrar las flechas autoritarias no significa generar el caos. Significa, más bien, que el orden es generado por personas que contribuyen e interactúan con actitudes, sensibilidades y destrezas que favorecen el diálogo y promueven una visión compartida”. (Asociación de mujeres para el aprendizaje, 2010:21)

### **2.2.7. Liderazgo y empowerment**

El empowerment, es "el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.", significa empoderamiento, apoderamiento o y se trata de todo un concepto, una filosofía que integra todos los recursos para administrar adecuadamente una empresa, empleando para aquello, una comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización" (Orgatec, 2012:1), es decir se basa en una excelente relación entre la organización y sus empleados. De esta manera la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso pueden incrementarse para servir mejor al cliente.

“El empowerment lleva a la reflexión crítica más que a la aceptación pasiva, a la duda constructiva más que a la certitud dogmática, a la diversidad de opiniones, es decir, lleva a pensar y actuar por sí mismos”. (Sánchez, 2008:2)

En instituciones donde se desee promover un liderazgo transformacional, el empowerment es una excelente opción, que posee principios reconocidos como: asignación de responsabilidades, asignación de autoridad, definición de estándares de excelencia, capacitaciones para lograr dichos estándares, obtener información y conocimiento necesario para su implementación, la integración de la retroalimentación sobre el desempeño, reconocimiento de logros, confianza en los empleados y colaboración. (Chiavenato, 2007).

“El empowerment al ser una delegación de autoridad, se convierte en un concepto progresista, peligroso y desestabilizador para las organizaciones tradicionales y conservadoras, siendo su objetivo, crear una empresa sin la empresa”. (Chiavenato, 2007: 223).

Las características destacadas del empowerment son promover la innovación y la creatividad, tomar decisiones en equipo, enriquecer puestos de trabajo, personal entrenado y comprometido con la organización para que funcione mejor, estimulación del personal para solucionar problemas tomando iniciativa a través de información adecuadamente obtenida y a tiempo, propiciando un liderazgo que conlleve a la participación. (Chiavenato, 2007)

#### **4.3. Diferencias entre directivo y líder.**

En los tiempos modernos, donde la sociedad se enfrenta a múltiples cambios y tendencias, existe la necesidad de estos seres, capaces de ocasionar cambios en las personas, sin embargo, hay que diferenciar que en las diversas instituciones, existen lo que conocemos como Director y líder, pero ¿qué diferencia a un líder de un director?. Claramente sabemos que en el organigrama institucional, un director o directivo, es quien tiene sobre sus hombros, la organización y el adecuado funcionamiento de la institución donde se encuentra, sin embargo, para que un líder educativo establezca un adecuado liderazgo, existen ciertas implicancias que determinan su éxito en el contexto educacional, tales como señaló Jaime Grinberg (2002)

“Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, conocimiento, visión y hábitos de pensamiento y acción, la disponibilidad de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias, para avanzar en la democracia, equidad, diversidad y la justicia social” (Guillén, 2006: 170), Es decir, los desafíos que presenta la gestión de instituciones educativas actuales, requieren del compromiso y actuación de líderes educativos, dispuestos a planificar y concretar en forma creativa, nuevas posibilidades y estrategias, para así formar parte de la dinámica social que exige seres emprendedores y críticos pero capaces de lograr directrices positivas en una comunidad educativa.

Si bien definir el liderazgo no es tarea fácil, tampoco lo es señalar totalmente sus características, razón por la cual, hay que establecer las características que un líder posee, tales como la capacidad de influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Sin embargo, hay que diferenciar un líder de un director o gestor, pues “el jefe de una organización puede influir con su mandato o gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo” es por esta razón que se delimita el papel de un líder, quien en sí, “posee autoridad, influencia en el comportamiento de los demás pero los conduce en libertad”. (Guillén, 2006: 170)

Frente a todo esto, podemos clarificar las diferencias entre directivo y líder que básicamente toman en cuenta aspectos como que el primero está orientado a lograr que una organización funcione satisfactoriamente con normalidad y orden, cumpliéndose los reglamentos de la misma; es decir, se dedica a coordinar actividades, ejecutarlas con la mayor eficiencia posible, en cambio, en el segundo caso, “el líder busca el desarrollo de valores, estimula la cultura, transforma mediante el desarrollo de la organización y las personas que lo conforman. El líder promueve y protege valores, mientras que el director tan sólo programa; el líder crea, estimula cultura, definiendo al mismo tiempo una misión para todos, mientras que el director tiene por función controlar, valorar y medir”. (Münch,2010:153).

“El Líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria, la transforma, la compromete con una misión que le permita la trascendencia y realización. Le da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir, es un arquitecto humano. El director o jefe, asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece. El Líder da el ejemplo,

trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar”. (Münch,2010:153).

El desafío de aprender, va de la mano de propuestas pedagógicas tendientes a lograr cambios en los estudiantes, formando líderes sociales, lo que es posible a través de un liderazgo “con visión, para establecer niveles de desempeño, y tratar asuntos neurálgicos, siempre enfocados en lo mejor para la organización; debe ser comprometido, apasionado e inspirar confianza” Todas estas características se contraponen con lo que es un directivo, que suele sancionar, si las reglas no han sido seguidas y no se cumplen objetivos trazados ya que el directivo, no obtiene adhesión de sus colaboradores en forma libre, sino porque así tiene que ser. Es decir, en el liderazgo, existe “una relación humana libre, por el peso que adquiere en ella la liberalidad, la gratuidad del comportamiento del seguidor”. (Crespo, 2005: 65).

#### **4.6. Los valores y la educación.**

En el mundo moderno no podemos hablar de educación en forma aislada, ya que la educación no existe si no hay valores, y esto se da porque el acto educativo es un acto ético. “Para educar en valores, hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello, porque la educación en valores es tarea de toda la vida, y son los educadores quienes deben ser reflejo vivo de los valores que se desea formar”. (Chavarría, 2004:68)

Por otro lado, no se trata de elaborar una lista interminable de valores sino que estos se refieren al acto de aprendizaje. Por esta razón, “al hablar de valores en la educación, podemos afirmar que existen:

- a. Los valores para los cuales preparan los fines de la educación, que son los valores que orientan, que marcan el horizonte con finalidades educativas,
- b. Los valores intrínsecos de la educación, los que se relacionan con el docente y el discente, entre padre e hijo, entre amigos.
- c. Los valores entendidos como guías de orientación, como criterios de juicio para la educación”. (Duart, 1999: 27).

Podemos mencionar que los valores actúan regulando acciones educativas, les dan sentido, pues las acciones educativas, son acciones instrumentales, y toman a la educación y sus valores como medio para el logro de las metas que se proponen.

En nuestra sociedad existe crisis de valores, y muchos adolescentes piensan que los valores de antes no están modernizados, y no tienen que ver nada con los valores actuales, lo cierto es que los valores no pasan de moda, y son una orientación tangible en el proceso educativo.

Los directivos, imponen valores a través del ejemplo, la misión de una institución se centra en un modelo de valores y la visión, que nos dirá hacia dónde va la misma, también posee valores. Es decir, todos los miembros de una comunidad educativa, estamos en capacidad de inculcar valores, no sólo con el ejemplo, sino también a través de los planes curriculares, tales como el respeto, la conciencia ecológica, la higiene, la prolijidad, la bondad, la conciencia ciudadana. En el nuevo currículo establecido por el Gobierno Ecuatoriano, en el eje curricular se establece la presencia de un eje central, que es la columna vertebral de un bloque, que a más de proporcionar conocimientos académicos, también proporcionará valores.(Ministerio de Educación, 2011)

En esta forma, queda establecido una vez más, que el proceso educativo tiene una base ética, y como tal, estará en capacidad de otorgar valores a quienes se eduquen en las aulas.

### **3. METODOLOGÍA**

La Unidad Educativa Bilingüe “De La Inmaculada”, es una institución particular, católica, mixta en la sección primaria, y femenina en la sección secundaria, de jornada matutina. Fue fundada el 8 de septiembre de 1900, y es regentada por la congregación de las hermanas de la providencia y de la Inmaculada Concepción. Está ubicada en la ciudad de Guayaquil, al sur de la ciudad, en el barrio del Astillero, en las calles Eloy Alfaro 2101 entre Colombia y Camilo Destruge.

Se ha caracterizado por la formación de la niñez y la juventud femenina hasta el año 2006 -2007, en que se inicia la formación mixta con primer año de básica, y a partir del 2007-2008 inicia la educación bilingüe desde primero de básica hasta tercero de bachillerato, y acorde con los cambios que establece el gobierno ecuatoriano, será de mixta desde octavo año a partir del 2012.

Al concluir el año lectivo 2011-2012, contó con los bachilleratos en las especializaciones de físico matemáticas, químico - biológicas, sociales - turismo, y contabilidad, y a partir del próximo año lectivo, poseerá el bachillerato técnico y científico, como lo establece la ley. Por otro lado, en el año lectivo 2006, se estableció como modelo pedagógico, la pedagogía por procesos y valores, así como también, para estar a la vanguardia y tendencias del mundo actual, obtuvo la certificación ISO 9001-2000 desde el año lectivo 2007-2008 y se mantendrá hasta el año 2013.

### **3.1. Participantes**

En la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, laboran 43 docentes en la sección secundaria, contando el plantel con 577 alumnas en la sección secundaria, las cuales se encuentran distribuidas en 280 alumnas en ciclo básico, con el siguiente número por curso: 106 en octavos cursos, 88 en novenos, y 86 en décimos; mientras que en bachillerato, existen 297 alumnas, distribuidas en 110 en cuartos cursos, 93 en quintos y 94 en sextos cursos. Como el estudio se realizó en tercero de bachillerato químico-biólogo, se tomaron los datos de esta especialización y se estableció que ésta cuenta con 37 alumnas y el número de profesores en este curso es de catorce, los cuales también dictan clases en ciclo básico y en otras especializaciones también.

Para el estudio, se realizaron encuestas y entrevistas a las siguientes personas: seis directivos: entre ellos, la rectora, vicerrectora, cuatro jefes de área, correspondientes a las áreas de Matemáticas, Lenguaje, Ciencias Naturales y Química e Inglés. De igual forma, se realizaron encuestas a veinte docentes, quince padres de familia y treinta y siete estudiantes (pertenecientes a la especialización químico-biólogo).

#### **3.1.1. Personal Directivo por edad y sexo**

La Espol realizó en el 2003 un estudio, tomando en cuenta el hecho de que el 14 de diciembre de 2000 se llevó a cabo en el país el empadronamiento del Censo del magisterio fiscal y de los servidores públicos del Ministerio de Educación y Cultura de Ecuador, con el objetivo de conocer ciertas características que rodeaban a los profesores del sector fiscal, donde se encontraron ciertos datos

que serán comparados con los hallados en la presente investigación, para observar tendencias y ver si mantienen o hay un cambio en ellas.

Para este efecto, se analizó en primer lugar al personal directivo, conociendo su distribución por edad y sexo, como se observa a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 1  
Personal directivo clasificado por edad.

<b>EDADES</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
30 A 40 AÑOS	2	22.22
40 A 50 AÑOS	3	33.34
50 A 60 AÑOS	2	22.22
60 A 70 AÑOS	2	22.22
TOTAL	9	100

Fuente: Registro de Censo 2011, de la UEBLI.

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

Según estudios realizados por la ESPOL, la tendencia en el sector educativo, en cuanto a la edad de los directivos, se observó una frecuencia de los 42 a 45 años entre aquellos, y en este estudio, se observó que la predominancia de directivos mayores de cuarenta años no es tan notoria como se establece en las presentes tablas, ya que las edades están equilibradas.

Tabla 2  
Personal directivo clasificado por sexo

<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Masculino	2	20.93
Femenino	7	79.07
TOTAL	9	100

Fuente: Registro de censo 2011 de la UEBLI.

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

Como se puede observar, el 79.07 % del personal directivo está constituido por mujeres, lo que pone de manifiesto la tendencia que se observa regularmente en educación, cual es, el predominio del sexo femenino, así como lo demuestran los estudios realizados por la ESPOL (2002: 3-4) en base al Censo realizado en el año 2000.

### 3.1.2. Personal Docente por sexo y edad

La Educación es una profesión donde claramente se puede observar preponderancia de sexo, y en el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, se establecen tendencias donde se observa que el personal docente femenino es el que predomina en el ámbito educativo, tal como respalda a su vez, el estudio realizado por la ESPOL (Romo, 2003: 3).

A continuación, en las siguientes tablas se observó que se mantiene la misma tendencia en la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, que es el objeto del estudio.

Tabla Nro. 3  
Personal docente de la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, Clasificados por SEXO.

<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Masculino	9	20.93
Femenino	34	79.07
TOTAL	43	100

Fuente: Registro de Censo 2011 de la UEBLI  
Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En esta tabla es posible observar que el 79.07 % del personal docente de la UEBLI es femenino, mientras que el 20.93% es masculino, con lo que se observa que la tendencia a ocupar plazas docentes, por maestros de sexo femenino se mantiene, tal como lo Menciona el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, y

tal como lo demuestra el estudio realizado por la ESPOL , acerca de esta misma tendencia.

Tabla Nro. 4

Personal docente de la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, clasificados por edad

<b>EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
25 – 30	5	11.63
31 – 35	8	18.60
36 – 40	7	16.28
41 – 45	5	11.63
46 – 50	9	20.93
51 – 55	6	13.95
56 – 60	1	2.33
61 y más	2	4.65
Total	43	100

Fuente: Registro de censo 2011 de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

La educación en sección bachillerato se encuentra en manos de personal mayor de 30 años, lo que demuestra que la experiencia en esta área se mantiene, con relativa menor presencia de personas de más de 56 años, lo que demuestra que los profesores tienden a jubilarse una vez cumplida la edad requerida.

### **3.1.3. Profesores con títulos docente y no docente**

Es importante conocer el porcentaje de maestros con título docente y no docente, en primer lugar, por el cumplimiento de las disposiciones del Gobierno Nacional donde se establece que los mismos deben poseer título docente, y en segundo lugar, títulos de cuarto nivel, con el fin de motivar su capacitación para cumplir adecuadamente con las funciones a las cuales se encuentra asignado.

Tabla Nro. 5

Personal docente de la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, clasificados por Títulos académicos.

TITULO	Frecuencia	%
DOCENTE	24	55.81%
NO DOCENTE	19	44.19%
TOTAL	44	100%

Fuente: Registro de Censo 2011 de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

Según se observó en los estudios estadísticos, el equipo humano con título de docente es mayor (55.81%) en relación con el no docente, merced a los nuevos requerimientos del gobierno nacional.

### 3.1.4. Profesores con títulos de tercer y cuarto nivel

Las disposiciones gubernamentales acerca del nivel de preparación profesional de los maestros, establecen que los mismos deben poseer título de cuarto nivel para garantizar la calidad educativa de los planteles, hablamos en este caso de maestrías, ya que los diplomados que antes eran considerados como estudios de cuarto nivel, han cambiado en cuanto a su importancia, razón por la cual, a continuación se presenta la tabla correspondiente, no sin antes expresar que habiéndose realizado un estudio previo en nuestro país sobre este tópico, es posible determinar que hay más docentes con títulos de tercer nivel.

Tabla 6

Profesores con títulos de tercer y cuarto nivel

TITULO	Frecuencia	%
TERCER NIVEL	35	81.40%
CUARTO NIVEL	8	18.60%
TOTAL	44	100%

Fuente: Registro de censo 2011 de la UEBLI

Elaborado: Alexandra Jiménez Pinto

El personal docente que labora en la institución, posee en su mayoría títulos de tercer nivel, y muy pocos poseen los de cuarto nivel, y los que los poseen son Magíster y muy pocos poseen diplomado, tal como es posible observar con los porcentajes descritos, donde el 81.40 % de los maestros poseen tan sólo una Licenciatura en Ciencias de la Educación.

### 3.1.5. Personal administrativo

Tabla No. 7

Personal administrativo según su sexo

<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
FEMENINO	11	100
TOTAL	11	100

Fuente: Registro de Censo 2011, de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, el personal administrativo está conformado en su totalidad (100%) por mujeres, ya que desde inicio de labores de la institución, el personal femenino ha tenido predominio en su constitución.

Tabla No. 8

Personal administrativo clasificado según edad

<b>EDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
20 a 25 años	1	9.09
40 a 55 años	10	90.91
TOTAL	11	100

Fuente: Registro de censo 2011 de la UEBLI.

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En cuanto al personal administrativo, se observa el predominio del grupo etario de 40 a 55 años, que constituye el 90.91%. Cabe resaltar en este aspecto que

muchos de ellos poseen más de 15 o 20 años en la institución, lo que refleja fidelidad y pertenencia a la institución, y el único miembro de 20 a 25 años que corresponde al 1%, es familiar de uno de los docentes de mayor permanencia en el plantel.

### 3.1.6. Personal de apoyo o servicio

Tabla 9  
Personal de apoyo clasificado según sexo.

<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
FEMENINO	3	27.27
MASCULINO	8	72.73
TOTAL	11	100

Fuente: Registro de censo 2011 de la UEBLI  
Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En la Institución, es posible notar un predominio de sexo masculino en cuanto al personal de apoyo, lo que demuestra su confianza en el personal de este sexo, dada la intensidad, horario y naturaleza de las actividades a emprender, siendo en la primaria y ciclo básico donde se puede observar el 27.27 % de población de sexo femenino entre el personal de apoyo. Cabe señalar, que el personal de apoyo inició sus actividades a temprana edad en la institución, e incluso unos han laborado por un corto período en otras empresas, pero han retornado a laborar en la unidad educativa, debido a la lealtad y lazos afectivos que lograron trabar durante su estadía.

Tabla 9  
Personal de apoyo clasificado por edad

<b>EDADES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
25 A 30 AÑOS	1	9.09
45 A 55 AÑOS	8	90.91
TOTAL	11	100

Fuente: Registro de censo 2011 de la UEBLI  
Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

El personal de apoyo corresponde al 90.91 % en grupo etario de 45 a 55, esto quizás se deba a que las personas que aquí laboran, lo han hecho desde su adolescencia o su infancia, en este último caso, acompañando a sus padres, por lo que su sentido de pertenencia y lealtad a la institución es elevado. Se observa que apenas un empleado del personal de apoyo posee una edad promedio de 25 a 30 años, correspondiendo al 9.09 % del total, y cabe resaltar que éste miembro, no posee ningún vínculo familiar con los otros integrantes del grupo, aunque posee ya aproximadamente seis años laborando en la institución, lo que demuestra su ingreso a temprana edad en la unidad educativa.

### 3.1.7. Población estudiantil:

#### A. Por edades (Tercero de Bachillerato)

Tabla 10  
Población estudiantil de tercero de bachillerato por edades

ESTUDIANTES	FRECUENCIA	%
16 años	10	5.35
17 años	175	93.58
18 años	2	1.07
TOTAL	187	100

Fuente: Encuestas realizadas a las alumnas de tercero de bachillerato Qui-Bio  
Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

El estudio se realizó en bachillerato, específicamente en tercero de bachillerato, donde las estudiantes poseen un rango de edad promedio de 17 años, notorio en el alto porcentaje de estudiantes que poseen dicha edad, cual es 93.58%. También es posible observar que existe un 5.35% de estudiantes con 16 años de edad y apenas un 1.07% de alumnas con 18 años de edad. Con esto se refleja la edad que usualmente presentan los bachilleres al concluir sus estudios secundarios en una institución educativa, así como el cumplimiento de los criterios de matriculación en cuanto a edad en los planteles educativos.

## B. Por sexo

Al momento del estudio, la población estudiantil en todo el Bachillerato es de 298 alumnos y completamente femenina, ya que la población estudiantil es mixta tan solo en la primaria, a pesar de la apertura para que estudiantes de sexo masculino sean matriculados en el plantel.

## C. Por especialidad en todo bachillerato (Primero a Tercero de Bachillerato)

Tabla 11

Población estudiantil en Bachillerato según especialidad

<b>ESTUDIANTES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
BACHILLERATO FÍSICO – MATEMATICO	44	14.77
BACHILLERATO QUÍMICO – BIÓLOGO	108	36.24
BACHILLERATO CONTABILIDAD – COMERCIO	72	24.16
BACHILLERATO SOCIALES – TURISMO	74	24.83
TOTAL	298	100

Fuente: Registros académicos del 2011 de Secretaría general de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

El porcentaje de alumnas en el bachillerato químico-biólogo es alto en comparación con las otras especialidades, ya que es del 36.24 %, y este porcentaje se ha mantenido a lo largo de los años en esta unidad Educativa. A su vez, este alto porcentaje en químico-biólogo, es seguido por la especialización sociales – turismo en un 74% y aproximadamente un porcentaje similar se presenta en comercio con un 72%, siendo muy bajo el de Físico-Matemático, que corresponde al 14.77%.

### 3.1.8. Población estudiantil por tercero de bachillerato y especialización

Tomando en consideración la población estudiantil total de tercero de bachillerato, podemos observar que se encuentra distribuida en la siguiente forma.

Tabla 12

Población estudiantil por tercero de bachillerato y especialización

<b>ESTUDIANTES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Bachillerato físico – matematico	11	11.70
Bachillerato químico – biólogo	37	39.36
Bachillerato contabilidad – comercio	16	17.02
Bachillerato sociales – turismo	30	31.02
TOTAL	94	100

Fuente: Registros académicos del 2011 de Secretaría General de la UEBLI  
Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

El porcentaje de alumnas en tercero de bachillerato químico – biólogo es superior al de las otras especializaciones (39.36%), demostrando una mayor aceptación y bajo nivel de deserción, lo que no ocurre con las otras especializaciones, donde las alumnas tienden a cambiarse entre ellas los primeros años de especialización, observándose incluso cambios de otras especializaciones en la especialización antes mencionada.

El alto porcentaje de estudiantes en bachillerato químico-biólogo, es seguido por la especialización Sociales en un 31.2%, que demuestra gran aceptación, debido al área de turismo que se ha agregado. Le sigue en porcentaje la población en comercio con un 16%, hecho quizás respaldado por las prácticas laborales en este período escolar, así como por la atracción que genera en las estudiantes la presencia de la

microempresa y finalmente, la especialización físico-matemático con apenas un 11.70%.

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

Se empleó para la elaboración del presente trabajo, la entrevista, la encuesta y la observación de los planes anuales, de unidad y de aula de los maestros de la Institución, de esta forma, para conocer las ideas individuales de los docentes, padres de familia, y estudiantes, a través de diálogos informales con ellos, para posteriormente elaborar las tablas con la obtención de cuadros estadísticos en cada aspecto necesario y relevante para nuestro estudio.

Los planes anuales y de unidad, al ser elaborados, presentan incluidos valores humanos, constituyéndose en el valor agregado de todos los miembros de la Institución.

### **3.3. Método y procedimiento**

En el presente trabajo se ha empleado el método descriptivo, el cual describe objetivamente las características del fenómeno a investigar, determinando al mismo tiempo la presencia de variables y su relación para poder analizar la problemática institucional.

Se pudo evidenciar la utilidad de la observación y la entrevista, la cual por razones de tiempo, se la realizó en dos partes, la una al inicio del año lectivo, donde inicialmente ingresaba al plantel la nueva rectora, y la segunda parte de la encuesta, se la realizó con meses de diferencia, cuando la Rectora contaba con mayor disponibilidad de tiempo y gracias a aquello contaba con mejor disposición a la entrevista.

Al mismo tiempo, este trabajo posee dos enfoques: el cualitativo y cuantitativo, los cuales van de la mano con los resultados que analizamos, es decir, se obtendrán valores numéricos que serán analizados, y después de aquello se confrontarán con la información y datos obtenidos con las respuestas a las encuestas y entrevistas.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÒSTICO**

#### **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.**

Los procesos de toma de decisiones de una institución educativa, son parte del funcionamiento cotidiano de la misma, y más que estar limitada a ciertas personas de la organización, la toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles del organizacionales, como el liderazgo, las relaciones, los planes, la estructura.

En la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, no existe un real manual de organización, se desconocen ciertas funciones y no se proporciona información previa a los empleados sobre las decisiones a tomar, aunque la toma de decisiones podría mejorar optimizando las estructuras comunicativas y la participación de sus miembros.

Podría decirse que el plantel posee un sistema racionalista a la hora de tomar decisiones, lo que amalgamado con el sistema ISO que posee la institución, ha desembocado en la creación de quince comités de gestión, agrupados bajo los nombres de gestión de mercadeo y admisión, gestión académica, gestión disciplinaria, gestión pastoral, gestión psicológica, gestión protocolaria, gestión de salud, seguridad e higiene, gestión de bienestar y satisfacción de la comunidad, gestión de mejora de calidad, gestión de auditoría de calidad, gestión de recursos humanos, gestión documental y registros, gestión de mejora de calidad, con el fin de mejorar el desempeño y servicios del plantel.

##### **4.1. 1.2. El código de Ética**

En la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, no existe un real código de ética, pero existe sin embargo, lo que se conoce como el carisma providencia de las hermanas de la Providencia y de la Inmaculada Concepción, que bajo los conceptos de pobreza, humildad, sencillez, delimitan las acciones de los miembros de la

comunidad de la unidad educativa. Desde los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, se educa integralmente a las alumnas, bajo estos lineamientos que se constituyen en otras palabras, en el código de ética del plantel, en comunión con los preceptos evangelizadores de la institución.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

Plan Estratégico constituye una herramienta que traza el camino del desarrollo de la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, pues posibilita alinear e integrar esfuerzos para alcanzar con éxito los objetivos en él planteados y permite acciones hacia el logro de una visión institucional compartida.

El plan estratégico se elabora siguiendo una metodología lógica, que comprende las fases de análisis del contexto nacional y regional; diagnóstico situacional interno y externo, con actualización de objetivos y estrategias.

El plan estratégico, contempla los lineamientos establecidos por la Ley de Educación, para formar estudiantes con un perfil de liderazgo, pensamiento crítico, y conciencia social, bajo los lineamientos del carisma providencia, para contribuir al al mejoramiento de la producción intelectual, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, y para cumplir con las demandas de la misma, al mismo tiempo se mantiene la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000, vigente hasta el período lectivo 2013 para en esta forma, desarrollar e impulsar el mejoramiento continuo de la calidad de educación.

Así mismo, el plan estratégico pretende preservación y fortalecimiento de la educación bilingüe, la solidaridad y la realización de actividades de extensión orientadas a vincular la actividad académica de las alumnas, con los sectores desprotegidos de la sociedad, como son las personas de tercera edad, donde realizarán su gestión de labor social, todo esto ha sido establecido en el Proyecto Educativo de las instituciones regentadas por la hermanas de la Providencia y de la Inmaculada Concepción

Por otro lado, el plan estratégico comprende proyectos de mejoramiento continuo implementados por la Institución, (Manual de Calidad ISO, 2007). tales como:

- Mejoramiento del cumplimiento de responsabilidades del docente

- Formación en valores humanos y espirituales
- Educación Bilingüe
- Mejoramiento de rendimiento académico
- Becas y ayudas económicas

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)**

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que se realiza en base del plan estratégico, que fue elaborado para tres o cinco años y contiene elementos tales como objetivos, estrategias, metas y acciones que se llevarán a cabo durante el año lectivo vigente, y que permitirán la asignación de recursos humanos y materiales para el cumplimiento de los objetivos del proyecto específico.

La institución tiene como metas en el POA, motivar y trabajar en conjunto con los alumnos por medio de la enseñanza y aprendizaje de las actividades planificadas en el presente ciclo lectivo, fomentando la educación y cultura en el alumnado.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo Institucional (PEI)**

En el PEI consta la visión institucional, que es la base para la elaboración de los objetivos del proyecto educativo institucional, donde se señalan los objetivos generales y específicos de la institución, entre los cuales existe coherencia en su planteamiento.

El PEI muestra que el modelo de convivencia del plantel, compromete a la institución y a sus miembros a mantener una posición fiel a los valores del carisma providencia, de la mano con conceptos como el mantenimiento de una didáctica y pedagogía en valores que conlleven a la formación integral de sus estudiantes.

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

La Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada posee una política de calidad que tiene por objetivo, mantener una pastoral educativa, que evangelice a los miembros de la Institución, fortaleciendo su compromiso cristiano.

También tiene como objetivo mejorar los procesos de sistema de gestión de calidad y controla los recursos de los servicios de pastoral, académico y técnico. La Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, también ha delineado un perfil de educador enmarcado en una moral cristiana auténtica, que se compromete a dar a sus alumnas, una educación basada en la fe y en fiel cumplimiento a los lineamientos del PEI 2010.

Por otro lado, el reglamento interno que estipula los deberes de las estudiantes, padres de familia e incluso a los docentes, está basado en el artículo 87 de la Ley Orgánica de Educación.

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

##### **4.1.2.2. Misión y visión**

La visión del Plantel es integral, ya que interactúan el área pedagógica, el área pastoral, involucra al personal docente, las estudiantes y la sociedad. Además, busca formar a sus alumnos, como seres humanos íntegros, con valores éticos y espirituales que les permitan ser agentes multiplicadores de su formación cristiana así como unos seres humanos capaces de insertarse en la sociedad de acuerdo con sus necesidades. Se la menciona de la siguiente manera: “Mantenerse como institución seria, responsable y cumplidora de la misión educativa con eficiencia y calidad, apoyando la formación integral bilingüe a través del desarrollo de procesos, capacidades y valores cristianos en beneficio de una sociedad que armonice las necesidades espirituales, económicas y laborales de nuestro medio”(PEI, 2008: 9)

La visión de la Institución, se enfoca en la consecución de seres humanos con una formación cristiana, bajo el carisma de la providencia, pero siempre acorde con el contexto social donde se ubica, convencida del impacto que tendrá la práctica de valores en la sociedad actual, tal cual es favorecer el desarrollo de individuos libres, solidarios y altamente preparados en su ámbito académico, para ser insertados en la sociedad actual.

La misión es la razón de existir de una institución y en la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada consiste en “La formación integral de nuestros educandos mediante el desarrollo de una pastoral educativa en base a los principios del evangelio y del Carisma Providencia para formar personas responsables, solidarias, emprendedoras

y comprometidas con la fe y que a ejemplo de María Inmaculada fortifiquen los valores de la familia ecuatoriana” (PEI, 2008: 9).

La misión de la institución, se ha preocupado siempre por brindar una educación integral, con valores, y bajo los lineamientos de las hermanas de la congregación, razón por la cual se encuentra amparada en el evangelio, de allí el desarrollo del ámbito pastoral de la entidad. Así también, concatena la ciencia y otras disciplinas que paulatinamente se han integrado en el plantel, tales como las artes y el deporte, en especial en horas específicas planificadas estratégicamente para su correcto aprovechamiento, promoviendo la integración y esparcimiento de las estudiantes del plantel.

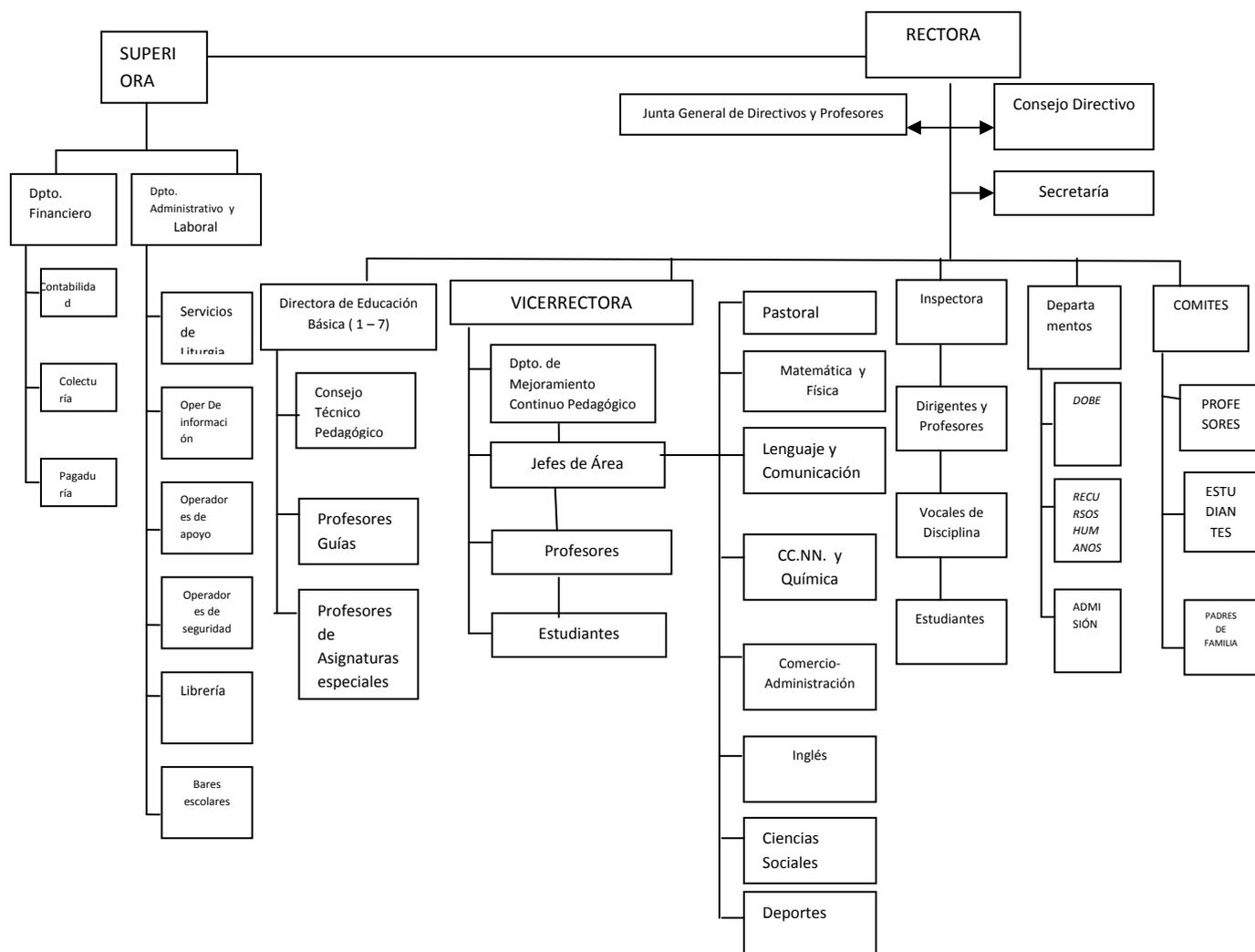
#### **4.1.2.2. El organigrama**

El organigrama de la Unidad educativa bilingüe es vertical, donde claramente se observa la división académica a cargo de la rectora y la vicerrectora, y la económica o administrativa a cargo de la superiora, tal como ha sido tradicionalmente la distribución de labores entre las hermanas de la providencia.

La Vicerrectora se encarga de mantener un vínculo entre la rectora y demás miembros del área académica, aunque se observa que mantiene otra función, que es la de supervisar el departamento de recursos humanos, sin ningún tipo de colaboración. La inspectora general en compañía de inspectoras auxiliares, supervisa aspectos disciplinarios en coordinación con la rectora.

Los padres de familia y estudiantes están integrados en el organigrama institucional, a través de comités y el gobierno estudiantil, ambos elegidos en reuniones generales, en forma voluntaria, los cuales actúan velando por los intereses de los estudiantes, colaborando con la institución a través de proyectos que fortalezcan al plantel en su parte económica, o que contribuyan a mejorar la calidad académica de la institución, involucrando a los estudiantes en general en diversas actividades de tipo social, deportivo o científico, o con proyección comunitaria, todas ellas con valores humanos implícitos, acordes con el desarrollo y necesidades de la sociedad actual.

## ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos:

En el organigrama se observa la estructura jerárquica y funcional de la Institución, la misma que cumple el Art. 93 del Reglamento General de la Ley orgánica de educación en donde se estipula que los colegios y los institutos contarán con las siguientes autoridades: “rector, vicerrector, e, inspector general; y organismos: Consejo directivo, Junta general de directivos y profesores, Junta de profesores de curso, junta de directivos de área, junta de profesores de área, consejo de orientación y bienestar estudiantil, departamento de orientación y bienestar estudiantil, secretaría, colecturía, servicios generales y unidades de producción”(Legislación Educativa, 2010:27)

En el Plantel, las autoridades son: Superiora y Rectora. Según consta en las políticas congregacionales, las funciones que ejerce la Superiora están ligadas al ámbito

financiero y administrativo laboral; en tanto que las funciones de la Rectora, están relacionadas con el área académica. Según el Art. 95 del Reglamento General de la Ley orgánica de educación: “el rector es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento ”(Legislación Educativa, 2010:27)

Son organismos asesores de la rectora el consejo directivo y la junta general de directivos y profesores. Además posee las siguientes autoridades: vicerrectora, inspectora, directora de educación básica de primero a séptimo. La directora de la primaria, tiene a su cargo el consejo técnico pedagógico, las profesoras guías y los profesores de asignaturas especiales, la vicerrectora dirige el departamento pedagógico así como la coordinación académica a través de los Jefes de las diferentes áreas y de los Profesores que las conforman.

La inspectora general está encargada de la disciplina del plantel tanto del personal docente como de las estudiantes. Sus colaboradores son la subinspectora, los dirigentes de curso y las vocales de disciplina. El plantel cuenta además con comités de profesores, de padres de familia y de estudiantes

El plantel cuenta con los departamentos de orientación y bienestar estudiantil (DOBE), constituido por orientadoras y las coordinadoras de bienestar, satisfacción al cliente y gestión psicológica; el departamento pedagógico y de mejoramiento continuo, conformado por la vicerrectora/coordinadora académica y jefes de área.

A su vez, la UEBLI posee departamentos de recursos humanos, donde se incluyen a las orientadoras y comité coordinador de profesores; departamento de pastoral, constituido por la rectora, dirigentes de curso y demás miembros de la pastoral; departamento de admisión, conformado por la rectora, colectora y secretarías; departamento de contabilidad integrado por la contadora y auxiliar de contabilidad y finalmente la colecturía, conformada por la colectora y ayudante de colecturía.

Al hablar de áreas académicas, encontramos la siguiente estratificación: áreas de lenguaje y comunicación; área de matemáticas y física; área pastoral; área de inglés; área de ciencias sociales; área de ciencias naturales y química y área de comercio y administración. El plantel cuenta además con 15 procesos de gestión ISO, con sus respectivos equipos de trabajo, dirigidos por una representante o administradora de procesos, entre ellos tenemos el área de gestión de mercadeo y admisión, que

elabora, planifica y desarrolla actividades relacionadas con la admisión de nuevas aspirantes y su respectiva legalización así como también elabora proyectos de marketing o publicidad para mantener e incrementar el número de estudiantes así como la promoción de la imagen institucional.

Otros equipos dentro del proceso de gestión ISO son también el de gestión académica de 8vo. a 10mo. año de básica menor, mayor y bachillerato, que tiene como objetivo establecer los lineamientos a seguir en el desarrollo del quehacer educativo institucional, con relación a la planificación, ejecución y evaluación académica, y el equipo de gestión disciplinaria, que define las directrices para alcanzar un adecuado comportamiento de las estudiantes en base a las leyes y reglamentos de educación y reglamento interno.

Cabe señalar los departamentos de gestión pastoral, que coordina las diversas actividades de la acción del plantel para integrar la vivencia de los valores cristianos con el área académica, sin olvidar al departamento de gestión psicológica, que se preocupa por el bienestar bio-sicosocial y espiritual, y la formación integral de las estudiantes para que sean personas autónomas, responsables y trascendentes. Este departamento mantiene un vínculo en cuanto a coordinación con el denominado gobierno estudiantil.

Existe el departamento de gestión protocolaria, que define la metodología de acción y evaluación de los eventos sociales, culturales, deportivos, pastorales y otros, para mantener una adecuada imagen del plantel y una correcta atención de invitados de los diferentes eventos de la institución. El departamento de salud, seguridad e higiene se encarga del cuidado de la vida y salud física y mental de los estudiantes, y demás miembros del plantel, mediante la ejecución de planes de medicina preventiva y curativa.

La institución consta también con el área de gestión de presupuesto, adquisiciones y mantenimiento para mejorar la distribución de recursos para satisfacer las necesidades del plantel, así como el área de gestión de bienestar y satisfacción de la comunidad, para crear un ambiente agradable y propicio para la formación de las estudiantes, atendiendo un sistema de mejoramiento continuo y de calidad institucional.

A todas éstas áreas se suman la de gestión de recursos humanos, para asegurar la competencia del personal docente, administrativo y de apoyo; el área de gestión documental y registros que se encarga de la elaboración y gestión de documentos internos y externos; el área de gestión de calidad para verificar si los criterios de gestión de calidad establecidos por la UEBLI, se mantienen e implementan.

Finalmente tenemos la gestión de mejora de calidad, para el mejoramiento de todo el sistema educativo, desarrollando una educación integral, para cumplir con el PEI y con los requerimientos de la comunidad educativa y la sociedad; y la gestión de auditoría de calidad, para desarrollar y mejorar el sistema de gestión de calidad de la institución. (Manual de calidad ISO: 2007)

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

Según Walberg, “el clima escolar consiste en las percepciones por parte de los alumnos del ambiente socio-psicológico en el que se produce el aprendizaje. Se trata de las percepciones de las relaciones interpersonales que se establecen en la institución escolar “. (Cornejo, 2001:6). Es conocido que un clima escolar repercute positivamente en todos los estamentos de la escuela y en todos los actores, por lo que un clima escolar negativo o inadecuado, incide en la disminución del rendimiento académico escolar, en su desarrollo social, o desmotivar al personal docente.

En términos generales, los profesores perciben el clima escolar como las relaciones que se estrechen o mantengan en la institución, así como el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal o deficiente liderazgo, mientras que los alumnos lo valoran en el contexto de aprendizaje y en el apoyo o respaldo a sus inquietudes estudiantiles. (Cornejo, 2001)

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

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela , colegio y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Por esta razón, se propone en este ámbito, la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación,

evaluación, clima del aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, que son los más importantes.

Pudiera decirse que “las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, es lo que denominamos el ser del maestro, su parte subjetiva, lo que lo diferencia del saber y hacer que corresponde a la parte del desempeño docente” (Chavarría, 2007: 125), es decir, este *Ser* muestra el concepto que tiene cada docente sobre lo que significa la enseñanza, y determina las formas que se ofrecen a los alumnos para aprender. Por tal razón, los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación.

El impacto del clima escolar es una temática que genera inquietudes a nivel mundial, e incluso en América Latina y el Caribe, lanzaron proyectos evaluativos sobre el mismo para valorar el desempeño de los estudiantes, lo que en forma directa, demostrará el papel desempeñado por el maestro en las aulas de clases.

Continuando sobre lo establecido en párrafo anterior, se puede ejemplificar el concepto como se explica mediante una muestra: el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), que cuenta con el apoyo de la Oficina Regional de la UNESCO para América Latina y el Caribe, realizó un estudio para conocer la problemática, y en este estudio, participaron países como : Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay”, donde se obtuvieron datos sobre la problemática mencionada en líneas anteriores, siendo también de conocimiento público que se han implementado las pruebas SER en nuestro país para valorar el rendimiento académico.

En este sentido, en la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada la evaluación de la dimensión pedagógica curricular se realiza año a año, en primer lugar, mediante un estudio del rendimiento educativo, ya que la Vicerrectora traza cada año lectivo, una expectativa de nivel de rendimiento escolar, que se espera cumplir, por otro lado además de los resultados en las materias, se hace una correlación entre el avance programático en cada materia por docente, y el plantel también recoge información sobre los docentes a través de las estudiantes mediante encuestas que se aplican a las últimas al finalizar el año lectivo, las cuales no siempre son objetivas, porque existen maestros estrictos, que realizan adecuadamente su trabajo, y que no despierten simpatía en sus estudiantes.

También se aplican autoevaluaciones a los docentes y evaluación de los mismos a través de la figura de los jefes de área de la Institución. Al evaluar los jefes de área, a sus miembros, ponen de manifiesto valores como la seriedad, justicia, lo que demuestra la necesidad de cultivo de los mismos para poder ejercerlos.

En las planificaciones anuales y de unidad, la vicerrectora promueve el desarrollo de valores, así como las habilidades, conocimientos, capacidades, actitudes y competencias, en especial con una pregunta de autoevaluación al final de cada tema abarcado por el maestro, así como en las pruebas trimestrales. Por otro lado, se busca hacer un seguimiento a las estudiantes con escaso rendimiento, a través de recuperaciones pedagógicas, lo cual demuestra el interés docente por nivelar a las alumnas, así como también su capacidad para mantener motivadas a sus estudiantes durante todo el año lectivo del plantel.

Es notorio que al inicio del año escolar, las alumnas en la realización de pruebas diagnóstica, presentan deficiencias en conocimiento, más aún cuando se evalúa a alumnas del propio plantel, sin considerar que las alumnas nuevas no son sometidas a una real valoración de sus habilidades y destrezas, razón por la cual el clima escolar se vuelve tenso y difícil, porque hay desigualdad en conocimientos que actúa en desmedro de la calidad pedagógica, observándose que hay sacrificio de la calidad de aprendizaje, en ocasiones por cumplir con un programa, en otras por la deficiente preparación de otros planteles de donde provienen las alumnas o por vacíos en la formación de las propias estudiantes del plantel.

Finalmente, los valores en la dimensión pedagógica, se identifican: con lo material o espiritual, tales como sentimientos, hechos, con cualidades relacionadas con la estructura de la personalidad, para analizar la actividad humana, y con cualidades externas o externas de significación social que guíen las conductas de las estudiantes.

Por último, las alumnas realizan pasantías por diversas instituciones, donde ponen de manifiesto sus valores y formación académica, tales como puntualidad, respeto, cumplimiento y conocimiento sobre las asignaturas que se relacionan con su pasantía, la cual es valorada por la Institución donde realizó las mismas.

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

Los directivos de la Institución presentan contradicciones en cuanto al organigrama del plantel, en el sentido que la rectora delega en cierta forma, sus funciones a la vicerrectora e incluso a la superiora, lo que se pone de manifiesto en la dilatación en la toma de decisiones, en la organización del cronograma de actividades que se retrasa en ejecución en aproximadamente dos o tres meses, restando eficacia y eficiencia en los directivos, los cuales son valores y características imprescindibles en un directivo.

Por otro lado, la ausencia prolongada en horas de trabajo de la rectora, e incluso la no asistencia durante días enteros a la Institución, por razones de diversa índole, crea un clima escolar de desorganización, de desmotivación y ausencia de liderazgo en la comunidad educativa, ya que los maestros perciben que no pueden dialogar con la máxima autoridad, y las estudiantes y padres de familia tampoco pueden hacerlo por las mismas circunstancias.

Así mismo, cabe señalar que el retardo en la toma de decisiones o las decisiones equivocadas ha incidido en el inadecuado mantenimiento de la Institución, ya que no existe una adecuada asesoría de quienes dirigen la Institución, lo que se proyecta como desinterés, ineficacia, que es percibido por la comunidad educativa.

En cuanto a los valores en su dimensión organizativa podemos decir que la Institución permanece atenta y sensible a las necesidades del mundo actual, para aportar soluciones oportunas que mejoren la calidad de vida en nuestro medio, propiciando un ambiente de fraternidad, entre todos los estamentos de la institución.

La institución también mantiene la infraestructura necesaria para cumplir con los objetivos de una educación de calidad, que espera la sociedad, especialmente los padres de familia; a su vez se preocupa por la capacitación humano-cristiana y profesional de sus docentes y personal administrativo para que brinden un servicio eficaz a sus destinatarios.

Por último, la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, se preocupa por el bienestar de sus maestros, proporcionando un ambiente de seguridad laboral; respeta las orientaciones constructivas propuestas por el Ministerio de Educación y

sus direcciones provinciales y promueve una cultura de la ayuda mutua, del trabajo en equipo, a través de micro-empresas que genera ocupación para la Comunidad. (Proyecto Educativo de las Instituciones regentadas por las Hermanas de la Providencia y de la Inmaculada Concepción:2008).

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

La influencia de las condiciones socioeconómicas y administrativas, influyen al interior de la escuela en el desempeño de las estudiantes, ya que las disparidades sociales ocasionan desigualdades de aprendizaje, como ocurre en las alumnas cuyos padres no cancelan a tiempo las pensiones, con lo cual son impedidas de rendir exámenes en la primera llamada, y en ocasiones el descuido o las deficiencias financieras de los padres de familia, inciden en el mal rendimiento de sus hijas, lo que se pone de manifiesto en las notas bajas de todas las alumnas que rinden exámenes en la segunda llamada.

Por otro lado, en cuanto a la dimensión administrativa, para que la entidad tenga un funcionamiento sin inconvenientes, necesita contar con un presupuesto adecuado y bien planteado al inicio del año lectivo, por lo cual los flujos de caja y proyecciones deben ser realizadas con un análisis histórico de lo que está sucediendo año a año en el plantel, y con total honestidad, de igual forma, para cumplir acertadamente con este presupuesto, se requiere que año a año la población estudiantil sea la adecuada, y sea evaluada correctamente.

Es de anotar que la Institución toma en consideración para el ingreso de alumnas nuevas, elemento que no sólo posea buenas notas de otros planteles, sino alumnas que tengan un valor agregado, tales como logros estudiantiles o extra-curriculares de gran impacto, favoreciendo la permanencia de alumnas que a pesar de ciertas deficiencias económicas, merecen permanecer en el plantel, con lo cual, cobra importancia el adecuado desempeño del área de trabajo social, recabando información sobre estudiantes y sus familias, los docentes y los alumnos en general, que incidan en la promoción de valores.

#### **4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores**

Las alumnas que se educan en la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada, se convierten en agentes multiplicadores de su educación pastoral y su formación académica en su estadía en el plantel y al insertarse en la sociedad. En este

sentido, las alumnas suelen realizar actividades de tipo comunitario, tales como alfabetización y visita a asilos donde ponen de manifiesto, su formación cristiana proporcionada por el plantel donde se educan, mostrando respeto a las personas que no han concluido o no han iniciado sus estudios, o demostrando su respeto al prójimo al cuidar de personas de tercera edad o con deficiencias en su estado físico, labores que son evaluadas por un profesor guía que se encarga de observarlas y luego solicita un informe al final de sus labores.

Por otro lado, ya cuando las alumnas han cumplido su formación académica en la Institución, el departamento de orientación y bienestar estudiantil, solía realizar hasta el año pasado, un seguimiento de las alumnas en sus estudios de pregrado en la Universidad, para conocer quiénes guardaban la motivación de iniciar una carrera ya sea en el país o en el exterior, para hacer un seguimiento de quienes no habían podido ingresar a la universidad por bajo rendimiento académico o por deficientes condiciones económicas, o por maternidad prematura, pero este año lectivo no ha sido llevado a cabo con detenimiento, con lo que se desconoce el impacto de las alumnas a nivel de la comunidad en este aspecto.

Con respecto a los valores de la Unidad Educativa Bilingüe de La Inmaculada, en su dimensión comunitaria, podemos decir que el plantel es una Institución seria, responsable y cumplidora de la misión educativa con eficiencia y calidad; posee principios cristianos e ideales basados en el Carisma Providencia.

La Unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, también cumple una función de espiritualización y educación en valores., integra la ciencia, la tecnología y la fe, y a su vez desarrolla un amplio programa de Pastoral que conlleva a fortalecer y difundir la fe cristiana mediante la Evangelización, a partir de la catequesis, formación de grupos juveniles, preparación para las misiones y para el discernimiento vocacional, motivación de grupos apostólicos y trabajo comunitario.

Finalmente, se estimula la vivencia del Carisma Providencia con los seculares mediante las fraternidades Providencia, grupos orantes, grupos de reflexión y Pastoral familiar y se desarrolla una pastoral Educativa Cristo-céntrica que permita la evangelización permanente de la Comunidad Educativa.

### **4.1.3. Análisis FODA**

#### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades:**

La unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, posee en la ciudad, una amplia trayectoria, la cual se ve favorecida por diversos aspectos a considerar, entre ellos, en primer lugar, la presencia de fortalezas que le permiten cumplir con los requerimientos del gobierno actual, en cuanto al nivel de preparación de sus docentes, con títulos de cuarto nivel más creciente, favoreciendo su actualización para un adecuado desenvolvimiento en el ámbito académico, acorde con las necesidades planteadas en el sistema educativo actual.

En igual forma, la institución acorde con el desarrollo de la sociedad, ha implementado el bilingüismo, ya que al ser el idioma extranjero una herramienta para sus alumnas, les permite insertarse en la sociedad con una formación integral, encaminando a sus estudiantes a disfrutar de actividades creativas extracurriculares, ya sea de corte artístico, deportivo, artesanal o cultura, para combinar estudio con recreación, combinación actual muy difícil de mantener en balance.

Al mismo tiempo, existen otros recursos que permiten el desarrollo positivo de sus educandos, con el único afán de promover valores, tales como la pasantía en diversas áreas especializadas en diversos ámbitos en el mundo moderno. Todos estos cambios en la sociedad, estimulan en la unidad educativa el interés de renovar su pénsum de estudios en las diversas especializaciones, buscando mantener el liderazgo en la creación de conciencia ecológica en las estudiantes.

Por otro lado, también posee debilidades que son necesarias que sean tomadas en cuenta en la planificación estratégica, las cuales se refieren a la escasa utilización de las nuevas tecnologías de la información, así como la pobre adecuación de las TICs durante las horas de clase, todo esto relacionado con la pobre motivación de los docentes al momento de ser evaluados, lo que crea una desconfianza en ellos.

A su vez, la escasa participación de la comunidad educativa y de padres de familia, así como la inadecuada gestión financiera, repercuten en el desarrollo tecnológico de la institución, lo que se ahonda por la deficiente comunicación

institucional, que va de la mano con una inadecuada implementación de los diversos laboratorios. Esto es negativo, por cuanto las estudiantes han decrecido el interés en el aspecto práctico de las diferentes especializaciones.

Dentro de las debilidades, factores muy importantes a considerar también son las deficiencias en el aspecto disciplinario, acompañadas de una deficiente capacitación de la piedra fundamental de toda institución, cuales son los maestros. Finalmente, es un propósito a corregir, la elaboración de pruebas diagnósticas y evaluativas, con el único fin de evitar incurrir en el diseño de evaluaciones de pobre interés, perfectas en su forma pero con un fondo empobrecido.

Todas estas fortalezas y debilidades deben ser estudiadas ampliamente, para favorecer el desarrollo de las primeras y para tratar de mejorar las segundas, antes que se conviertan en amenazas, ya que el mundo actual cambia en forma vertiginosa, razón por la cual, las Instituciones educativas no pueden darse el lujo de ser exterminadas por falta de medidas para fortalecer y mantener ciertas características intrínsecas.

#### **4.4.2. Oportunidades y amenazas**

En cuanto a las oportunidades, estas se ponen de manifiesto a través de la preocupación de las autoridades, en favorecer el desarrollo académico del personal docente, así como del marketing implícito, que resulta de la favorable participación de las alumnas a nivel de concursos y/o reuniones.

Por otro lado, la supervisión de las pasantías, a nivel empresarial o institucional, en la figura de los docentes, hacia las estudiantes de bachillerato Comercio, hace que se convierten en experiencias extracurriculares, que favorecen el desarrollo de valores.

Así mismo, el convenio con instituciones tales como empresas, para el cumplimiento de pasantías laborales de las alumnas de la especialización Comercio y Administración, significa desempeño en puestos de trabajo en el mundo real laboral para las estudiantes, y este criterio se aplica en las otras áreas de especializaciones, tal como ocurre con las estudiantes de Quibío, donde las estudiantes interaccionan con personal de salud y pacientes en las pasantías laborales en casas de salud del gobierno o en centros médicos de tipo privado o en otras áreas relacionadas con el

área científica, lo que enriquece los valores humanos de las estudiantes al interrelacionarse con los esfuerzos impartidos en la institución por parte de los docentes.

En igual sentido, las alumnas de la especialización Sociales-Turismo, ejecutan viajes con el docente del área de Tourism, para conocer destinos turísticos que puedan ser aplicados en su desenvolvimiento profesional, o a su vez realizan pasantías en hoteles o áreas relacionadas al área turística o demás áreas laborales relacionadas con su especialización, para tener contacto con lo que será a futuro el medio profesional donde se desarrollarán.

Otro aspecto a destacar es la participación destacada de las estudiantes en programas concurso de corte académico, lo que resalta la imagen educativa del plantel. A su vez, la realización anual de la feria de ciencias, estimula el interés del alumnado en prepararse en las diversas áreas de conocimiento para destacar en su participación en la visita de la comunidad educativa en las actividades planificadas. Cabe destacar la posibilidad de visitas de intercambio estudiantil con alumnos de otros países pertenecientes a planteles regentados por las hermanas de la Providencia e Inmaculada Concepción.

Por otro lado, toda empresa o institución educativa, se enfrenta a diversos problemas, éstas, las que más preocupan son las amenazas, las cuales, generan cambios de planificación y estrategias. En este sentido, respecto a las amenazas que rodean a la unidad educativa bilingüe podemos citar el nuevo bachillerato establecido por el Ministerio de Educación, así como el deficiente apoyo a la educación católica por parte del Gobierno Nacional, lo que en conjunto con el desconocimiento de las nuevas políticas educativas impuestas a nivel gubernamental en el año 2012, debido a la deficiente comunicación con la Dirección Provincial de Educación, desemboca en una falta de capacitación del personal docente y administrativo, en las reformas curriculares que regirán a lo largo del nuevo año lectivo escolar.

Cabe señalar que la presencia de nuevos planteles educativos con mejor infraestructura o con ofertas académicas diferentes, inciden en aspectos tales como el decrecimiento del alumnado de la institución educativa.

### 4.1.3 Matriz FODA

Una vez que se conocen los diferentes aspectos de la institución, tanto positivos como negativos, se señalan los mismos, distribuidos en una matriz que facilita en todo momento la ubicación y el detalle de los mismos para su posterior resolución, en forma ordenada y certera.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institución católica con amplia trayectoria educativa, reconocida a nivel local.</li> <li>2. Docentes con títulos de cuarto nivel en docencia superior y gerencia y liderazgo educacional en número creciente.</li> <li>3. Convenios con instituciones educativas para promover la actualización y obtención de títulos de cuarto nivel para docentes.</li> <li>4. Inclusión de talleres artísticos, culturales, deportivo como complemento para la formación integral y en valores de las estudiantes.</li> <li>5. Emprendimiento de actividades para la creación de conciencia ecológica de las estudiantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centralización en la toma de decisiones de la institución.</li> <li>2. Inadecuada gestión financiera que repercute en la implementación logística del plantel.</li> <li>3. Inadecuada capacitación del personal docente por parte de la institución.</li> <li>4. Insuficiente gestión académica para resolver problemas en la institución.</li> <li>5. Poca participación de la comunidad y/o padres de familia en actividades del plantel.</li> <li>6. Deficiente motivación y retroalimentación de los docentes durante su evaluación.</li> <li>7. La institución no cuenta con un proyecto que determine estándares de calidad en su gestión académica, financiera y administrativa</li> </ol>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación del plantel en intercolegiales de tipo local.</li> <li>2. Visitas de intercambio estudiantil con alumnos de otros países pertenecientes a planteles regentados por las hermanas de la providencia e Inmaculada concepción.</li> <li>3. Convenios con instituciones locales para</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creciente disminución del alumnado.</li> <li>2. Nuevos planteles con mejor currículo e infraestructura física atractiva para estudiantes.</li> <li>3. Desconocimientos de las nuevas políticas educativas impuestas por el gobierno nacional, a partir del 2012.</li> </ol>

asesoría de proyectos educativos y gestión institucional.	<p><b>4.</b> Influencia de los medios de comunicación y redes sociales.</p> <p><b>5.</b> Falta de integración y colaboración familiar en las actividades escolares.</p> <p><b>6.</b> Número creciente de familias con disfunciones que alteran a educandos.</p>
---	---

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

La Unidad Educativa bilingüe de la Inmaculada, tiene una dirección encabezada por la Superiora, encargada de la parte económica o administrativa del plantel, en compañía de la Contadora principal del departamento financiero, siendo la primera, quien ejerce el control financiero institucional a nivel local pero a su vez centralizado desde Quito, en la figura de la Ecónoma provincial, tal como es denominada en la comunidad religiosa, supervisada a su vez por la Hermana Provincial. La Rectora es la encargada de la parte académica de la Institución, siendo la Vicerrectora, el nexo entre las estudiantes y el personal docente, quien colabora con la rectora en la planificación de actividades en el área educativa, siendo ambas quienes coadyuvan a la Superiora en determinadas funciones administrativas del plantel.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas en las siguientes tablas:

Tabla 13

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	6	100
a. Por coordinadores de área	6	100
b. Por grupos de trabajo	2	33

c.Trabajan individualmente	0	0
d. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

Como se puede observar en la tabla 13, en el 100% de los casos la rectora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, donde participan mayoritariamente los miembros de la institución, y el 100 % de los encuestados expresa que dicha reunión se efectúa con los coordinadores o jefes de área, mostrándose que en sólo el 33% de las ocasiones, las tareas son organizadas en grupos de trabajo, delimitados por la rectora y finalmente hay un 0% de trabajos individuales.

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución educativa, éstos se encuentran organizados en diversos parámetros tabulados, que se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 14

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

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

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

Analizando esta tabla, se puede observar que en el 67% de las opiniones, se explica que los aspectos para medir el tamaño de la organización, se basa en los resultados obtenidos por la misma, siendo el 33% el porcentaje establecido para medir el tamaño de la organización, en base al número de miembros que la conforman. No se considera para esta medición el valor y tiempo empleados en la institución.

Tabla 15

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	6	100
b. No	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

Según la tabla 15, el 100% de los encuestados manifiesta que las tareas de los miembros de la institución, se encuentran estipuladas en el manual de normas existente en el plantel.

Tabla 16

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	6	100
b. No.	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez

En esta tabla, se puede observar que el 100% de encuestados manifiestan que tanto el clima de respeto como el consenso en la toma de decisiones, son los aspectos que se toman en cuenta en la institución. A pesar de estos resultados, observaremos otros datos que se contraponen en encuestas posteriores.

Tabla 17

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Sí	2	33

b. No	4	67
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI  
Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

La presente tabla explica que en el 67% de los casos, no existe una real delegación en la toma de decisiones, mientras que en el 33% de los casos se señala que sí existe una real delegación a la hora de decidir. El resultado de estas encuestas se opone a los datos encontrados en la tabla anterior, donde se manifiesta que existe consenso en la toma de decisiones.

Tabla 18

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0
b.	Desarrollo profesional de los docentes	3	50	2	33	1	17
c.	La capacitación continua de los docentes	5	83	1	17	0	0
d.	Trabajo en equipo	3	50	3	50	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100	0	0	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83	1	17	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33	1	17	3	50

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En la presente tabla se observa que en el 100% de los casos, la administración del plantel, promueve no sólo la excelencia académica, sino también la vivencia de valores institucionales y personales. Hay un 83% en cuanto a la participación de

los padres de familia en las actividades programadas en el plantel, existiendo un 17% de opinión acerca de que sólo este porcentaje de padres de familia se involucra y participa en dichas actividades.

En cuanto a la capacitación continua que se hace a los docentes, se lo promueve en un 83%, opinando sólo un 17% que no se lo hace siempre. Hay un porcentaje equitativo en cuanto al trabajo en equipo, ya que el 50% opina que sí se lo hace, y otro 50% cree que se lo efectúa a veces.

En lo que se refiere a la delegación de autoridad a los grupos de decisión, se observa que en un 50% de los casos no se lo efectúa nunca, un 33% se lo realiza siempre, y un 17% se lo efectúa a veces.

Por otro lado, en lo que se refiere al desarrollo profesional de los docentes, el 50% de encuestados opina que éste es promovido por la administración del plantel, existiendo un 33% que opina que a veces y un 17% que no se lo hace nunca.

Tabla 19

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	4	67	2	33	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33	1	17	3	50
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	3	50	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33	3	50	1	17
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	2	33	4	67	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En la tabla 19, se puede observar que el 67% piensa que las habilidades de un líder deben ser innatas siempre, y a veces en un 33% de los casos. A su vez se piensa en 50% de los casos, que éstas habilidades no se adquieren estudiando teóricamente

sobre el liderazgo, un 33% opina que sí es posible adquirirlas en esta forma, y un 17% que a veces se lo puede alcanzar a través de éste estudio.

En cuanto a la capacidad para dirigir una institución es otorgada por la experiencia, la opinión es que en un 50% de los casos esto es siempre posible a través de aquella, y en el otro 50% se lo logra a veces.

En cuanto a la habilidad que podrían otorgar los estudios de gerencia para poder dirigir una institución, un 50% opina que esto se lo logra a veces, un 33% que siempre, y sólo un 17% que nunca.

Finalmente, al hablar sobre las habilidades de liderazgo necesarias para dirigir una institución sean obtenidas a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, el consenso general es que esto es posible a veces en un 67%, y siempre en un 33%.

Tabla 20

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	0	0	2	33	4	67
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	5	83	1	17	0	0
c.	La mejora de los mecanismos de control	6	100	0	0	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En la tabla 20, se observa que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, nunca es usada como referencia para saber qué le falta mejorar a la institución en el 67% de los casos, y a veces en un 33%.

En cuanto a la disminución del número de estudiantes por aula, este es importante siempre en un 83% de los casos y a veces en un 17%. Finalmente, en cuanto a la mejora de los mecanismos de control, así como la existencia de ambientes cordiales, en ambos casos son considerados importantes para promocionar el desempeño y progreso de la institución en un 100%.

Tabla 21  
Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	6	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	5	83	1	17	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)	1	17	5	83	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	2	33	4	67	0	0
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En esta tabla, se establece que en un 100%, la institución está integrada por una dirección donde se encuentran la directora o rectora, el consejo directivo, y consejo académico.

En cuanto a la gestión, ésta se encuentra presente siempre en un 83%, y a veces en un 17%. En lo que respecta a la coordinación, la integra a veces en un 83% y siempre en un 17%, y finalmente, en lo que respecta a la parte técnica donde se incluyen departamentos, equipo docente, corresponde a un 67 % a veces, y siempre un 33%.

Tabla 22

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100	0	0	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0	2	33	4	67
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	17	2	33	3	50
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	33	4	67	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En la tabla 22, es posible establecer que el equipo educativo en general, lleva a cabo una evaluación o seguimiento global de los alumnos siempre, lo que corresponde a un 100%, sin embargo, en cuanto a establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, esto se lo realiza a veces, que corresponde a un 33% y nunca, equivalente a un 67%.

En lo que se refiere a tratar en forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, se lo realiza a veces en un 33% y nunca en un 50% y se lo hace siempre sólo en un 17%.

Para concluir, en lo que respecta a la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos con el equipo educativo, se descubre que a veces existe una coordinación, lo que corresponde al 67% y siempre se la realiza sólo en un 33% de los casos.

Tabla 23

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	SÍ		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento de sus miembros.	6	100	0	0
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problema de aprendizaje	2	33	4	67
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33	4	67
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	33	4	67
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En la tabla 23, es posible observar las acciones de los departamentos didácticos de la institución, donde se pone de manifiesto su papel primordial en la coordinación de los programas, formulando propuestas al equipo directivo, fomentando la investigación y la actualización de la metodología en un 100% de los casos, sin embargo, en lo que corresponde a colaboración de este departamento con el DOBE al momento de detectar problemas de aprendizaje y trabajar con éste en forma conjunta, se observa que en el 67% de los casos esto no se lo realiza.

Así mismo se mantiene este mismo porcentaje al momento de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la

práctica docente y los resultados obtenidos, así es posible observar que sólo en un 33% de los casos sí se la realiza.

Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas sólo en el 33% de los casos y en el 67% de los casos no lo realiza.

Tabla 24  
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	ACCIONES	SÍ		NO	
		f	%	f	%
	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.	1	17	5	83

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En este cuadro realizado a los directivos de la UEBLI, se puede observar que el 83% de los encuestados opina que la gestión pedagógica no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, y sí lo hace en el 17% de los casos, con lo que se demuestra que su rol más fuerte es la planificación, careciendo de una capacidad para decidir y dar soluciones. Aquí se empieza a evidenciar la ineficiencia para tomar decisiones lo que se relaciona con la verticalidad existente en la institución, lo que se vuelve más caótico al no existir delegación en la toma de decisiones, y mucho más aún si a ello se suma la existencia de un liderazgo autocrático, que dificulta la interacción y el consenso.

Tabla 25  
Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SÍ		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	3	50	3	50

b.	Plan estratégico	<b>6</b>	100	<b>0</b>	0
c.	Plan operativo anual	<b>6</b>	100	<b>0</b>	0
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	<b>5</b>	83	<b>0</b>	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En esta tabla se puede determinar que la planificación educativa se lleva a cabo en un 100%, en base al plan estratégico y el plan operativo anual, en un 83% en proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, lo que demuestra una constante actualización de los miembros, y finalmente, se establece que en un 50% la planificación educativa, se realiza en base a una reingeniería de procesos. Esto habla de que la institución se ciñe a los documentos legales solicitados para la planificación, así como se establece un orden determinado para cumplir con los compromisos académicos necesarios en el plantel, todo esto en un ambiente de orden y anticipación bajo los marcos legales establecidos en el país.

#### 4.2.2. De la encuesta a docentes

Tabla 26  
Encuesta a docentes

Or de n	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.	<b>2</b>	10	<b>7</b>	35	<b>11</b>	55
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.	<b>2</b>	10	<b>8</b>	40	<b>10</b>	50
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.	<b>10</b>	50	<b>10</b>	50	<b>0</b>	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.	<b>3</b>	15	<b>10</b>	50	<b>7</b>	35
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	<b>5</b>	25	<b>12</b>	60	<b>3</b>	15

6	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.	1	5	8	15	16	80
7	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	7	35	10	50	3	15
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10	1	5	17	85
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	8	40	7	35	5	25
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	8	40	5	25	7	35
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/rector del centro educativo.	15	75	5	25	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	10	50	5	25	5	25
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.	15	75	5	25	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	25	5	25	10	50
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	20	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a docentes de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

Se puede observar que la educación en valores es una alta preocupación entre todos los miembros de la comunidad educativa, en especial de los docentes, ya que en el 100% de los casos, está implícita su enseñanza, así como también son el eje principal en la toma de decisiones de los directivos y profesores y los aspectos esenciales que promocionan en el marketing, como características del plantel.

Es posible determinar que los maestros poseen un gran sentido de pertenencia a la institución ya que un 85% manifiesta que nunca se han sentido ajenos a ella, además, se puede considerar el aspecto que un gran porcentaje de docentes son ex – alumnas del plantel, por lo que se sienten comprometidos con las decisiones de los directivos, los cuales mantienen liderazgo en el área financiera y administrativa en un 75%.

Por otro lado, es notorio en un 80% de los casos, que no se trabaja en equipo en la toma de decisiones al momento de cambiar la metodología de enseñanza aprendizaje, ya que sólo se lo hace en un 5%, aquí se corrobora el aspecto caótico en la toma de decisiones por ausencia de delegación y el liderazgo inadecuado.

Existe a su vez un reconocimiento en un 55% de que el docente líder no posee habilidades para cuestionar las órdenes existentes, y sólo lo hace en un 10% de las situaciones, al mismo tiempo, el 50 % se mantiene al examinar el liderazgo de la institución, el cual no es capaz de buscar la innovación y cambio a través del cuestionamiento de lo ya establecido. Con estos datos es notoria la presión y la ausencia de capacidad del personal al momento de cuestionar, merced al liderazgo de la institución.

Sin embargo, la gerencia del plantel no sólo está comprometida con que sean impartidos los valores en la institución sino que también busca que la comunidad y padres se integren al proceso de brindar un ambiente único para el aprendizaje de los estudiantes.

Con respecto a si se promueve la investigación, esto se da a veces en un 50% y nunca en un 35%, lo que brinda una pauta de la insuficiente capacitación para promover este aspecto, así como también nos revela la dificultad para materializar metas en el centro educativo.

Otro dato que se desprende de la encuesta es el elevado porcentaje de resistencia o escepticismo de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, lo que indica fallos en el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa.

Así mismo, sumando el 40% y el 35% del resultado de las encuestas, en el aspecto a la aprobación de las relaciones con el director del centro, obtenemos un valor de 75% con lo que se puede observar que no se logra una aceptación en un elevado porcentaje, y sólo se logra un acuerdo verdadero y total en el 25% de los casos.

En cuanto a la admiración del liderazgo ejercido por los directivos, sólo se admira el liderazgo en la gestión de las autoridades de la institución en el 35% de los encuestados.

Finalmente, al considerar el ambiente en el que se desenvuelven los miembros de la comunidad educativa, es imprescindible que exista un contacto, colaboración e interacción entre sus miembros y diversas áreas; en base a esto, en la encuesta,

en lo que se refiere a la promoción de interacción de los miembros de la comunidad educativa, ya sea en actividades deportivas o socioculturales, esto se da siempre en un 25% , a veces en igual porcentaje y nunca en el 50%, de lo que se desprende que la institución se preocupa insuficientemente en integrar a sus miembros o lo realiza en forma inadecuada, lo que incidirá en diversas formas en las relaciones laborales de los miembros del plantel.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 27  
Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	20	54	5	14	12	32
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	15	41	13	35	9	24
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	25	68	8	22	4	11
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	14	38	14	38	9	24
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	13	35	12	32	12	32
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	20	54	12	32	5	14
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	27	12	32	15	41
8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	5	17	46	18	49
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	27	2	5	25	68
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	32	86	3	8	2	5
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	30	81	7	19	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	15	41	20	54	2	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y	15	41	15	41	7	19

	liderazgo de las autoridades educativas.						
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	29	78	4	11	4	11

Fuente: Entrevista directa a las estudiantes de tercero de bachillerato Qui-Bio

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

De la presente tabla se desprende la libertad de expresión que poseen las alumnas para expresar sus pensamientos, lo que se determina en un 86%, en especial con sus dirigentes y miembros del DOBE, y tan sólo para un 5% no hay esa libertad. Al mismo tiempo, hay un reconocimiento en un 54% por parte de las estudiantes de la educación en valores que se imparte en el colegio a través de sus docentes al momento de iniciar las clases o a través del ejemplo en el 78%.

En cuanto al compromiso hacia la gestión y liderazgo de las autoridades por parte de los docentes, las estudiantes reconocen que éste se da siempre en un 41% y a veces en igual porcentaje, y nunca en el 19%. Por otro lado, aunque para un 54% de las encuestadas la rectora siempre toma en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes, también manifiestan en un 41% que la misma autoridad más hablan que escuchan los problemas de las alumnas.

Otro aspecto que se evaluó fue el liderazgo conductual que se observa en el ambiente escolar, el cual en un 68% está orientado a la realización de las tareas. A su vez, al analizar la actividad docente, es notorio el bajo porcentaje de innovación al impartir las clases, lo que se demuestra con lo poco que se llevan a cabo nuevas ideas durante las mismas, con un porcentaje en siempre y a veces de un 38%, y nunca en 24%.

Por otro lado, existe además una concordancia en cuanto a la variedad e interacción de los métodos de enseñanza con los docentes, que es nula en el 49% , a veces en un 46% y siempre en un 5%, siendo el maestro para el 81% de las encuestadas, el que siempre decide qué se hace en la clase.

El último aspecto que se considera en esta tabla, es el interés de los docentes por los problemas de las alumnas en un 68%, y en un 27% esto no se da. Cabe destacar que esta pregunta generó muchas ambigüedades y confusiones a la hora de responder.

#### 4.2.4. De los padres de familia

Tabla 28

Dimensiones que se evalúan en la rectora

Nr o.	COMPETENCIAS	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frec.		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Asiste puntualmente a su trabajo y permanece en el plantel durante la jornada estudiantil.	0	0	2	13	13	87	0	0	0	0
2	Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad	0	0	5	33	10	67	0	0	0	0
3	Vela por la integridad psicológica y física del estudiante	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100
4	Cumple y hace cumplir los derechos estudiantiles	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100
5	Cumple el reglamento interno del plantel	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100
6	Conoce y aplica adecuadamente la ley y reglamento de educación	0	0	0	0	0	0	2	13	13	87
7	Realiza un seguimiento del trabajo al personal docente y administrativo	0	0	4	27	0	0	0	0	8	53
8	Existe apertura para el diálogo con los estudiantes	0	0	0	0	0	0	9	60	6	40
9	Existe apertura al diálogo con los padres de familia	0	0	0	0	0	0	9	60	6	40
10	Coordina actividades con el consejo estudiantil	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100
11	Interviene activamente en situaciones críticas	0	0	0	0	0	0	2	13	13	87
12	Existe ambiente de integración y coordinación con el DOBE	0	0	0	0	7	47	6	40	2	13
13	Promueve el cumplimiento de labores de los docentes del plantel	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100
14	Realiza mejoras y así como un adecuado mantenimiento de la infraestructura del plantel	0	0	13	87	2	13	0	0	0	0
15	Delega adecuadamente decisiones a sus colaboradores	0	0	14	93	1	7	0	0	0	0
16	Se preocupa del nivel de satisfacción de los	0	0	0	0	8	53	7	47	0	0

	miembros de la comunidad educativa										
17	Propicia la integración con la comunidad educativa	0	0	0	0	10	67	3	20	2	13
18	Promueve el compromiso del plantel con actividades para el desarrollo comunitario	0	0	1	7	0	0	0	0	14	93
19	Mantiene una adecuada labora pastoral con los miembros de la institución y comunidad	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100
20	Evita tener conductas discriminatorias con los diferentes miembros de la comunidad educativa	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100

Fuente: Entrevista directa a padres de familia de la UEBLI de tercero de bachillerato Qui-Bio  
Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

En la tabla 28, se evalúa a la rectora en diferentes dimensiones demostrándose que dicha autoridad, asiste algunas veces puntualmente al plantel lo que corresponde a un 87% y rara vez en un 13%, ausentándose del trabajo alguna veces en un 67%, y rara vez en un 33%.

En otro aspecto, para un 100% de las encuestadas, la rectora siempre vela por la integridad psicológica y física de las estudiantes, haciendo cumplir sus derechos de la mano con el reglamento interno del plantel. Este mismo criterio y porcentaje se mantiene en la coordinación de actividades con el consejo estudiantil y promoción de la labor docente, interviniendo en las situaciones críticas en un 87 % aplicando adecuadamente el reglamento de educación en igual porcentaje.

Por otro lado, existe frecuentemente apertura al diálogo con las estudiantes y padres de familia en un 60% y siempre en un 40%, manteniendo algunas veces un ambiente de integración y coordinación con el DOBE, lo que corresponde a un 47% y frecuentemente en un 40%.

Otros aspectos a resaltar, son que la rectora es capaz de mantener siempre una adecuada labor pastoral con los miembros de la institución, así como evita tener conductas discriminatorias con los diferentes miembros de la comunidad educativa, lo que se refleja siempre para un 100% de los encuestados, promoviendo el compromiso del plantel con actividades para el desarrollo comunitario en un 93%.

Con respecto a la capacidad que tiene la autoridad principal para propiciar la integración con la comunidad educativa, esto se da algunas veces en el 67%, frecuentemente en un 29% y siempre en un 13%.

En cuanto a la delegación de decisiones a sus colaboradores, esto se da rara vez en un 93% .Finalmente, los padres de familia opinan que la autoridad rara vez realiza mejoras y un adecuado mantenimiento de la infraestructura el plantel lo que corresponde a un 87% y algunas veces en un 13%, concluyendo la evaluación con el criterio de que la rectora se preocupa algunas veces por el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa lo que equivale a un 53% y frecuentemente en un 47%.

Tabla 29  
Resultados de la entrevista a directivos

<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta débil</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para ud?. ¿En qué se diferencia de la información?	Comunicación es un diálogo entre personas, para llegar a acuerdos, conocer puntos de vista. La información es manifestar una decisión, no hay interacción sólo emisión de una conclusión o idea.	6		0
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Existe un reglamento interno, existe el proyecto de las hermanas de la Providencia, un PEI y un organigrama institucional a respetar.	4	No se conoce un manual que establezca realmente funciones, a más de las establecidas por el gobierno nacional.	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Existe un reglamento interno, una ley de educación, existe un consejo directivo a quién acudir. A su vez existe la madre Provincial en caso de no ser resuelta una instancia a nivel local.	3	Realmente se desconoce cómo resolver un conflicto porque aparentemente nunca se ha dado.	3

4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Las características que tenía Jesús, el primer maestro, así como Juan Martín Mòye, con valores y conocimientos pedagógicos.	4	Quizás las de un buen gerente educativo y al mismo tiempo con virtudes y valores católicos.	2
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	En la dirección general del plantel un liderazgo centralizado en la figura única de la rectora. No se puede promover otro tipo de liderazgo en las estudiantes, por cuanto no se puede predicar con el ejemplo, dado el tipo de liderazgo que se ejerce en el plantel.	5	No lo identifica adecuadamente y prefiere no opinar.	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Los valores del carisma providencia entre ellos virtud, abandono a las manos de Dios, rectitud, respeto, justicia y honestidad.	6		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Predominan el respeto y la honestidad, en especial, se observa el ejemplo de Jesús y el fundador de la congregación.	6		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Se busca en lo posible educar con valores, viviendo y ejemplificando a los mismos entre las alumnas.	5	Falta de concordancia entre lo que se hace y dice quizás.	1

Fuente: Entrevista directa a directivos de la UEBLI

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

La totalidad de los directivos conoce la diferencia entre comunicación e información, discriminando las diferencias entre ambos conceptos. En igual forma, el 100 % de los entrevistados, está consciente de los valores institucionales y los valores que predominan en el colegio, lo cual se corrobora con las entrevistas a alumnas y padres de familia.

En cuanto al reglamento existente para regular las acciones de liderazgo del plantel, cuatro directivos establecen los planes institucionales y reglamento interno para dicho efecto, y tan sólo dos expresan su desconocimiento sobre un manual que indique quién y cómo se realizan las tareas de liderazgo.

En lo que respecta a cómo mediar ante un conflicto entre docentes y el centro, tres de ellos manifiestan que sí conocen cómo lidiar con una situación de esta naturaleza acudiendo a instancias superiores como por ejemplo en su respectivo orden, con los jefes de área, con el consejo directivo, posteriormente con la superioridad del plantel o mediante vía mail o telefónica, con la madre Provincial, mientras que tres desconocen realmente cómo se manejaría un conflicto de esta naturaleza ya que no se ha dado en la historia institucional, o al menos no se ha suscitado uno de gran interés que requiera una mediación para su resolución.

Al hablar de las características de un líder educativo, cuatro expresan que debe ser una combinación de la figura de Jesús y del fundador de la congregación, y sólo dos no están seguros y opinan que quizás sería un buen líder, aquel que posea la mezcla de un buen gerente educativo con una buena formación en valores y católico, que le permitan actuar con ética así como con buenos lineamientos cristianos.

Analizando el tipo de liderazgo de la institución cinco de los entrevistados responden que es democrático entre docentes y alumnas, y centralizado y/o autocrático en la figura de la rectora, sólo uno no prefiere opinar porque no lo identifica bien y no desea percibir contratiempos si emite su opinión.

Finalmente, en cuanto a los antivalores, cinco encuestados manifiestan que no existen, porque al ser una institución religiosa, con bases cristianas, y una pastoral cristológica e interactiva con la comunidad, se busca educar con la verdad, con el Evangelio, con el ejemplo de Jesús y del fundador de la congregación y sólo uno opina que quizás un antivalor podría ser actuar en forma diferente a lo que se promulga y promueve en determinadas circunstancias.

#### 4.2.5. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1</b> La comunicación con el	Liderazgo autocrático	Toma de decisiones unilateral.

personal de la comunidad educativa es deficiente.	Se presume que el personal ha entendido y aceptado la información.	No se establecen acciones para mejorar el clima convivencial del grupo.
		No se establecen en forma coordinada los conflictos que se presentan en el grupo y no se establecen medidas oportunas para resolverlos.
		Consensos desperdiciados.
<b>Problema 2</b> Deficiente intervención de la comisión pedagógica y DOBE.	Comunicación insuficiente entre la comisión pedagógica y el DOBE	No se detectan ni se previenen adecuadamente problemas de aprendizaje.
		No se realizan diagnósticos
		No se elabora una memoria periódica para valorar el desarrollo de programación didáctica , práctica docente y los resultados obtenidos.
<b>Problema 3</b> Insuficiente interacción y retroalimentación del personal docente por parte de los directivos.	Inadecuado uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	Insuficiente motivación del personal docente.  No se establecen acciones para mejorar el clima convivencial del grupo.
	Insuficiente diálogo con directivos	Clases desmotivadas
	Insuficiente motivación del personal docente.	Deficiencia al compartir misión institucional
	Deficiente capacitación y	Alumnas desmotivadas que

	deficiente valoración de desempeño docente.	califican deficientemente al docente.
<b>Problema 4</b> Poca delegación de autoridad de los niveles altos a los niveles medios.	Personal se encuentra insuficientemente motivado para cumplir sus labores.  Personal con pocas expectativas en su carrera profesional.  Insuficiente trabajo en equipo	Liderazgo centralizado con acentuación de relaciones micropolíticas.  Pobre desarrollo de liderazgo entre los miembros de la comunidad educativa.
<b>Problema 5</b> Evaluación insuficiente de la institución educativa.	Deficiente retroalimentación de los resultados encontrados.  Estándares de calidad inadecuados y sin revisión.  Las evaluaciones realizadas no arrojan verdaderos resultados.	Inadecuada determinación de problemas que aquejan a la institución.  Inadecuada planificación estratégica para resolver problemas y realizar cambios.

Fuente: Entrevista directa a personal docente de la UEBLI de tercero de bachillerato Quibío

Elaboración: Alexandra Jiménez Pinto

## 5. DISCUSIÓN

El conocimiento de la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, permiten elevar la calidad de la educación, y el análisis de los datos hallados en la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada (UEBLI), nos orienta a ese fin.

Reconociendo el hecho de que al hablar de gestión nos referimos a todas las acciones administrativas con el objetivo de concretar un proyecto (Tenuto,2003), es posible entender que “la gestión es importante porque proporciona mediante su

aspecto formal, las metas de la organización, permitiendo una coherencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer”(González, 2009:7).

No hay que olvidar que en una institución, el líder no labora en forma solitaria, sino que está acompañado por jefes departamentales, en quienes delega su autoridad para manejar en forma certera y eficaz una organización educativa, sin embargo, en ocasiones, ese organigrama laboral, con niveles o estratos de delegación de autoridad, es omitido por el tipo de liderazgo ejercido (González, 2009), así entonces, es posible observar que aunque la rectora mantiene reuniones trimestrales con los jefes departamentales, en claro cumplimiento a la ley y reglamento interno, existe una escasa delegación de autoridad, toma decisiones así como una pobre participación de grupos/equipos de trabajo (tablas 17 y 23).

Por otro lado, cuando en educación hablamos de gestión, también podemos mencionar que ésta tiene una incidencia fundamental en el aspecto informal, ya que “asume las motivaciones personales y sociales de los miembros de la organización, lo cual incidirá en un ambiente de interacción y comunicación espontánea, satisfaciendo si es bien llevada, las necesidades de cada uno de ellos al margen de la estructura formal”. (González, 2009:7)

También es posible observar que la comunicación es una problemática a mejorar en la institución, ya que la retroalimentación y motivación de los miembros de la comunidad educativa es insuficiente, pues a pesar de que se obtiene información de resultados de desempeño de estudiantes y docentes, los directivos a veces lo que corresponde a un 33% o nunca en un 67% , emplean adecuadamente la información (tabla 20).

Si bien es cierto que la gestión permite la interacción entre los miembros de una organización y coadyuva creando un clima propicio para lograr un proyecto, es también importante determinar que “existen tipos de gestión que caracterizan a instituciones, los cuales se concretan entre las prácticas docentes en el aula y resto de ambiente educativo, lo cual puede favorecer o minimizar las metas trazadas en la educación” (Bota, 2010:29) en esta forma, podemos determinar tipos de gestión que se presentan en la instituciones educativas, y que generan resultados diversos, así

tenemos la gestión casera o familiar, el modelo burocrático y el profesional, aunque luego surgen el modelo tecnocrático y el de la escuela nueva. (Bota, 2010)

“El modelo burocrático, se caracteriza por una mayor rigidez, una verticalidad claramente establecida, sobrevalorándose la dimensión administrativa, y una pobre participación de la reflexión” (Ben, 2005: 3). Es así que en la dimensión organizativa, están bien establecidos los organismos que integran la institución, en la figura de la rectora, consejo académico, escolar, así como en el área de gestión, en esta forma se puede observar que en un 100%, hay una coordinación por parte de Jefes de área designados, como se puede observar en la tabla 13.

A su vez, aunque hay un clima de respeto en la hora de tomar decisiones reflejados en un 100 % , existiendo un aparente consenso (tabla 16), sin embargo no hay delegación en la hora de tomar decisiones para resolver conflictos, lo que se refleja en el 67% en la respuesta negativa a la pregunta de la encuesta a directivos de la tabla 17, y en la tabla 18, en un porcentaje del 50% que corresponde a un nunca y a veces en un 17%., denotándose un pobre trabajo en equipo en un 80%, según la tabla 26.

Por otro lado, el Ecuador ha definido, un modelo de gestión educativa que se expresa en un conjunto de estándares de calidad de desempeño directivo y docente, este modelo identifica cuatro grandes dimensiones del desempeño de los directivos que son: Liderazgo, gestión pedagógica, gestión del talento humano y recursos y gestión del clima organizacional y convivencia escolar; con estas dimensiones se pretende asegurar que los directivos ecuatorianos influyan efectivamente en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las escuelas a su cargo. (Subsecretaría de Educación, 2012).

Si tomamos en cuenta los estándares de calidad mencionados en el párrafo anterior, en la institución se busca la excelencia académica en el 100% (tabla 18), se promueve siempre en un 83%, la participación de los padres de familia, pero se descuida el desarrollo profesional de los docentes, aunque la capacitación es continua, como lo refleja el 83% de la tabla 18 y en igual porcentaje en la tabla 25, esto se pudo concluir de las entrevistas a directivos y docentes, donde los segundos, mencionan que a pesar de que cada año existen cursos de capacitación, estos no son de elevada calidad o no cumplen sus expectativas, razón por la cual se sienten insatisfechos.

A su vez, entre las cuatro dimensiones del desempeño de los directivos, que buscan influir en el aprendizaje, se observa una vez más, que a la información sobre el desempeño de los miembros de la comunidad educativa, no se le proporciona la debida atención (67% de tabla 20), debiéndose reforzar la gestión de la gerencia educativa en el aspecto de brindar un ambiente de aprendizaje superior al existente, ya que en un 83% no se lo hace (tabla 24).

A este respecto, la gestión pedagógica de la institución busca la excelencia académica, pero ha descuidado en cierta forma el desarrollo profesional de los docentes, merced al modelo de gestión burocrático y vertical que se mantiene en la comunidad educativa, poniéndose de manifiesto, el escaso trabajo en equipo, que se evidencia en un 80% en la tabla 26, con una pobre delegación, manifiesta en el 93% de casos, de la tabla 28, así como el uso inadecuado de información de resultados de desempeño de los miembros de la comunidad educativa, aunque se mantiene la mejora de los mecanismos de control, no así los de mejoramiento, visible en el 83% con la respuesta negativa de la tabla 24. .

"Independientemente del estilo de gestión que se desarrolle en una institución educativa, la gestión tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros." (Rosales, 2000:2). Por esta razón, aunque hay sentido de pertenencia en la institución, y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, sin embargo, no se coordinan suficientemente las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos así como tampoco se establecen directrices para mejorar el clima de convivencia del grupo (tabla 20).

Cuando hablamos de liderazgo, nos referimos a una capacidad y un proceso, una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores (Yagosesky, 2008), frente a esta información, los encuestados manifestaron que las habilidades de un líder son innatas y valoran el hecho de que un líder a través de la experiencia y la capacitación, pueden llegar a ejercer un adecuado liderazgo, sin embargo, predomina el criterio de un liderazgo innato, se observa además el criterio de que el docente líder en la institución, no

posee en un 85% las habilidades para cuestionar órdenes existentes (porcentaje resultante de la suma del a veces y nunca de la tabla 26).

Otra premisa a considerar en cuanto a la capacidad de convocar espontáneamente a los miembros de una comunidad a un seguimiento de libre adhesión, hay que señalar que la administración en la figura de la rectora, promueve la enseñanza en valores con su ejemplo, aunque el liderazgo existente en el plantel, es admirado en un 40% (tabla 26).

En otro aspecto, cuando hablamos de “liderazgo educacional, nos referimos al conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, las cuales buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación (Castillo, 2009: 13). Hay que considerar en este aspecto, que no existe una adecuada coordinación de la rectora, gestión académica y el DOBE, de tal suerte que no se propicia adecuadamente la integración de la comunidad educativa, demostrable en un 67% de casos (tabla 28).

Cuando nos referimos al liderazgo y sus tipos, hay que señalar que existe el líder burócrata, que no tiene interés ni por la gente ni resultados, el demócrata, que es justo pero firme, que hace concesiones, acepta arreglos, el líder transformador, interesado en resultados y en las personas, el líder autoritario o autocrático, que al basarse en el estilo dominante del líder, es un liderazgo restrictivo, dominante, que exige obediencia y supervisión constante de los subordinados, no hay un adecuado diálogo, más bien hay sensación de miedo, y desmotivación entre los miembros sometidos a este tipo de liderazgo”. (Münch, 2010)

El líder autoritario o autocrático, tiene metas muy altas, se enfoca en la ganancia y el rendimiento. Este tipo de líder confía más en sus propias habilidades que en la de sus colaboradores, sin embargo, influyen poco en la satisfacción de necesidades inter-personales. (Weigelt, 2012), este líder autocrático, en su búsqueda de tomar decisiones rápidas sin mayor consenso, desvía su carisma de líder, creando un ambiente de inconformidad, entropía y desmotivación (Münch, 2010), como ocurre con el presente estudio, donde incluso los padres de familia, notan la prevalencia del

criterio de la rectora, y señalan su ausencia durante la jornada escolar, reflejándose dicho criterio en la tabla 28, donde se menciona que en un 87% de los casos, en tan solo algunas ocasiones, la rectora se encuentra en el plantel.

Con todos estos lineamientos podemos entender que las instituciones educativas son organizaciones humanas, con proyección a la comunidad, donde diversos principios éticos se proponen y se buscan cumplir al momento de administrarla. Analizando las características de los líderes, podemos pensar también que los planteles educativos de corte religioso, poseen valores espirituales que son impartidos a los docentes, pero que en primer lugar, son compartidos con los miembros de la comunidad educativa, sin embargo, podría darse por sentado que por ser una institución religiosa, ésta se libera de ciertas equivocaciones en el ejercicio del liderazgo, pero el hecho de su naturaleza humana, lo expone a errores y desviaciones al momento de guiar y gestionar una organización (Münch, 2010).

Atendiendo a todos los criterios analizados en líneas anteriores, se pudo demostrar durante las entrevistas con el personal, su inquietud por el tipo de liderazgo ejercido, ya que al ser autocrático y con modelo de gestión burocrático, este liderazgo se desdibuja y ocasiona problemas que inciden en el desarrollo de la comunidad educativa, lo que se manifiesta en el criterio de las estudiantes de que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes, observándose un liderazgo conductual orientado al control y a la realización de tareas, con poca ejecución de ideas nuevas, y poca innovación en un 62%, resultante de la suma del a veces y nunca de la tabla 27.

Finalmente, otras consecuencias que se derivan de la gestión y del liderazgo, son un clima relacional adecuado, crecimiento personal, desarrollo profesional y de valores, de allí, que cuando una gestión y un liderazgo son equivocados, todo se trastorna y deriva en una serie de factores y malestar de los miembros de una organización, que al ser investigada para generar cambios, podría mostrar resistencia para expresar su inconformidad. (González, 2009). Sin embargo, en el 100% de los casos, la comunidad educativa y directivos, se preocupan de la transmisión de valores a los estudiantes (tabla 18)

Es así que en las tablas que expresan el criterio docente en cuanto a su sentido de pertenencia, se nota su presencia entre los docentes en un 85% (tabla 26),

aunque se observa su inconformidad, sin embargo, ésta es tolerada, debido al adecuado clima relacional con los compañeros de trabajo, aunque no se generen actividades que promuevan la interacción de los miembros de la comunidad educativa, visible en 67%, en la tabla 28, sin embargo, en un 100%, se observa la ausencia de conductas discriminatorias entre los miembros de la comunidad (tabla 28).

Es muy conocido el hecho de que la racionalidad limita nuestra capacidad de decisión, y que podemos escoger opciones de valores inferiores antes que superiores, y esto se reconoce en cualquier ámbito donde se encuentre un líder. Muchas veces no se suelen señalar los errores desde el comienzo, por temor a represalias, o por no reconocerlas a tiempo (Huber, 2011) , tal como ocurre en el estudio realizado, donde el personal, refiere ciertos datos en la parte escrita, pero en los diálogos informales y entrevistas, manifiesta otros o los mismos en forma más marcada. Todo esto es resultante de un inadecuado liderazgo, que antes que generar espontánea adhesión, genera rechazo, miedo, y hasta desprecio.

Por otro lado, una institución educativa debe mostrar coherencia entre su gestión, su liderazgo y los valores impartidos, ya que no se puede hablar e impartir una misión pastoral, y de valores religiosos, sino se ejerce un liderazgo acorde con los mismos (Duart, 1999), tal como sucede en el estudio, donde el liderazgo autoritario, ha dejado de lado la humildad y la consideración de los miembros de la institución educativa, que no se sienten adecuadamente motivados ni valorados, pero se reconoce ampliamente, el respeto a los valores impartidos por la comunidad religiosa.

Cabe señalar, que si una organización no tiene delimitados sus planes, criterios de desempeño, labores o reglamentos, nos estamos refiriendo a una organización ineficaz (Huber, 2011), como se puede identificar en el presente estudio, donde hay pérdida de recursos, ya que no hay manuales reales que definan actividades o comportamientos o protocolos, ni tampoco criterios para tomar decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, ya que el gerente no ha definido técnicas para dicho efecto, ni tampoco existe un grupo humano, que lo haya realizado.

Si bien es cierto, se ha delimitado lo que es la gestión, y lo que es un líder, es necesario señalar otra diferencia, cual es entre directivo y líder, en el primer caso, éste suele sancionar si las reglas no han sido seguidas y no se cumplen objetivos

trazados ya que el directivo o jefe, no obtiene adhesión de sus colaboradores en forma libre, sino porque así tiene que ser, y le interesan los resultados. Es decir, en el liderazgo y la figura del líder, existe implícitamente “una relación humana libre, por el peso que adquiere en ella la liberalidad, la gratuidad del comportamiento del seguidor”. (Crespo, 2005).

Con la diferencia anteriormente expresada, se pone de manifiesto otro punto neurálgico del estudio, donde es posible observar que los miembros de la comunidad educativa, tienen clara su incapacidad para actuar frente a un conflicto, no por su desconocimiento, sino por la falta de lineamientos contra esta eventualidad, así como también, están conscientes durante la entrevista, que no existe un protocolo en la toma de decisiones, ni delegación de la misma, así como también han observado el tipo de liderazgo presente en la institución, razón por la cual, muestran su inquietud y a ratos su descontento e impotencia.

“Para educar en valores, hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello, porque la educación en valores es tarea de toda la vida, y son los educadores quienes deben ser reflejo vivo de los valores que se desea formar”. (Chavarría, 2004:68), al considerar este apartado, se puede observar que el plantel y sus docentes, se muestran comprometidos en la educación en valores, lo cual es reconocido ampliamente por las estudiantes y padres de familia.

Según estudios realizados por la ESPOL, la tendencia en el sector educativo, en cuanto a la edad de los directivos, se observó una frecuencia de los 42 a 45 años entre aquellos, y en este estudio, se observó que la predominancia de directivos mayores de cuarenta años no es tan notoria como se establece en las presentes tablas, ya que las edades están equilibradas.

Finalmente, el ser parte de una institución educativa, nos convierte en individuos comprometidos con el desarrollo de la excelencia, de la calidad, y si dejamos todo bajo la visión única, solitaria de un líder quizás equivocado, que imprime ambientes de insuficiente comunicación y consensos, estamos condenando a nuestra organización a su extinción.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis y la discusión de los resultados, se puede concluir en términos generales:

- En la UEBLI, el personal que labora, posee un alto sentido de pertenencia a la institución, hay personal que ha laborado durante muchos años en la institución, y, al momento de las entrevistas directas, y las encuestas de sus miembros, se presentaba cierta resistencia en contestar, y brindar colaboración.

- La UEBLI, está conformada por docentes con títulos de cuarto nivel en número cada vez más creciente, en cumplimiento con lo que establece la ley, y algunos de ellos incluso posee dos títulos que se relacionan entre sí.

-La organización de la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, presenta tendencia a la verticalidad, ya que la diferenciación de los miembros de la institución se establece en mayor grado por la autoridad, observándose que no se favorece el trabajo en equipo, ni tampoco se establecen grupos para la toma de decisiones.

-La unidad educativa, no presenta una adecuada coordinación con el DOBE, y éste a su vez, no presenta adecuados lineamientos en su intervención en el área académica, lo cual queda como letra muerta en programaciones que no se ejecutan. Al mismo tiempo, la gestión pedagógica suele planificar adecuadamente, pero no socializa los cambios o planificaciones, ni se involucra íntimamente ni con el docente, ni con el DOBE, en planes que impliquen mejoramiento académico de estudiantes o de los docentes.

- La gestión pedagógica efectúa planificaciones al inicio del año escolar, así como supervisión de las diversas áreas del conocimiento del plantel, sin embargo, su preocupación es mayor en aspectos de forma y no de fondo, como es el caso de revisar estrictamente planificaciones escritas de los docentes, con enunciados correctos, que sigan el formato establecido por el gobierno, sin preocuparse de corroborar que lo escrito realmente se efectúe en clases, o a su vez, al momento de elaborar pruebas de evaluación, no analiza en el 100% de los casos, una adecuada

confección de las mismas, centrándose en ocasiones a proporcionar lineamientos en cuanto al puntaje y no en la forma de evaluar.

-En cuanto a la gestión de talento, está conformado por una sola persona, que es la Vicerrectora, y al no existir personal con experiencia, persiste en sus funciones anteriores, donde se desempeñaba en forma solitaria, así como cumple con las funciones actuales en su calidad de directivo de la institución. Cabe destacar, que la figura de la vicerrectora es emblemática, ya que carece de autoridad para decidir en la institución.

- La unidad educativa ejerce un liderazgo pastoral, impartándose valores, los cuales son la mayor preocupación de las hermanas de la congregación, sentimiento e interés que es compartido con los docentes quienes se preocupan por impartir valores en sus horas de clase.

- La institución toma inadecuadamente en cuenta, la información de resultados de desempeño de estudiantes y docentes, razón por la cual se genera cierto grado de desmotivación.

- Al presentar la unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, una organización vertical, se descuida la comunicación horizontal, razón por la cual, es necesaria la promoción de un liderazgo transformacional.

- La planificación de actividades y otros procedimientos como toma de decisiones, se realiza sin delegar autoridad, y sin trabajar adecuadamente en equipos, por lo que no se comparten adecuadamente ambientes, con los miembros de la institución.

Entre las recomendaciones podemos citar:

- Se debe respaldar la iniciativa de los docentes, motivándolos ya sea a través de la felicitación por sus logros, así como también, continuando con el convenio con instituciones de educación superior para facilitar sus estudios de especialización o de cuarto nivel, y en caso de existir deseo por parte de los docentes, para el estudio de otra carrera de pre-grado.

- Se necesita mejorar el trabajo en equipo, a través de la comprensión del verdadero liderazgo y el empowerment, para promover la interrelación entre todos los estamentos y procurar un liderazgo democrático.
  
- Mejorar la labor de la gestión educativa, en el sentido de que debe existir mayor coordinación entre el DOBE, los directivos y la gestión pedagógica de la institución para detectar problemas de aprendizaje y trazar soluciones para los mismos, o dándole nuevas e innovadoras directrices a los docentes. además debe mantenerse la educación en valores que allí se imparten.
  
- La gestión pedagógica requiere estudiar, encontrar y fomentar soluciones propias frente a los diagnósticos de problemas internos, para incrementar la eficiencia y eficacia de sus estamentos, evitando desvincularse del DOBE y los docentes en general, así como también, limitar su interés en la preocupación en actividades de forma y no de fondo al momento de revisar planificaciones de los maestros.
  
- El área de talento humano requiere capacitación o la presencia de personal adecuado que lo conforme, en especial, debe ser un equipo, y no una sola persona. Se requiere realizar un estudio de las personas idóneas para optimizar recursos humanos y materiales, evitando el exceso de personal y ubicando al recurso humano calificado para tal o cual área. Se debe implementar a su vez, un manual de convivencia y de gestión de talento.
  
- Fomentar en directivos y jefes de área, la retroalimentación positiva de sus miembros. que debe ser mejorada a través de un diálogo abierto entre sus miembros.
  
- Los lineamientos de educación en valores de la institución, deben ser respetados, aunque el plantel necesita motivar a sus miembros en forma más acertada para mantener el clima relacional positivo que se mantiene por el grado de compañerismo imperante entre sus integrantes.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

Fortalecimiento de un Liderazgo transformacional, para el mejoramiento de la gestión educativa en la Unidad educativa bilingüe de la Inmaculada.

### **7.2. Justificación**

La investigación realizada en la Unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, señala que en la institución, las estrategias de gestión de liderazgo presentan debilidades en cuanto a la delegación en la toma de decisiones, puesto de manifiesto también en el insuficiente trabajo en equipo, para la búsqueda y desarrollo de soluciones a los problemas detectados; todo esto se deriva de una insuficiente capacitación y desconocimiento de lo que es el liderazgo transformacional, lo que genera una falta de motivación por parte de los docentes, ya que en la institución predomina la hegemonía del criterio personal, como lo demuestra la organización vertical en el plantel.

Estas manifestaciones, consideradas como las causales, llevan de la mano otras consecuencias tales como la insuficiente comunicación entre los directivos y demás miembros de la comunidad educativa, merced al tipo de liderazgo autocrático detectado, existiendo una interacción insuficiente entre la gestión académica y el DOBE lo que incide directamente en el personal docente y alumnado, existiendo además una deficiente evaluación interna de la institución, que redundaría en beneficios para toda la unidad educativa.

Tras analizar la problemática del plantel, se encuentra la necesidad de proponer una reestructuración del modelo de liderazgo ejercido, a través de un programa de perfeccionamiento, mediante el desarrollo de estrategias de gestión de liderazgo,

capacitando al personal en áreas específicas como son la comprensión de un liderazgo efectivo y emprendedor, así como en el reconocimiento de las consecuencias derivadas de la inacción frente a un inadecuado tipo de liderazgo;

fortaleciendo en los miembros de la comunidad educativa, la práctica de los valores individuales e institucionales.

La propuesta es factible de realizar, ya que necesita escasa inversión, más aún si consideramos que el personal que labora en la institución, mantenía hasta la llegada de su máxima autoridad, un ambiente cordial, de diálogo, identificándose áreas académicas, donde los jefes de área mantienen un liderazgo asertivo.

También se cuenta con la apertura al diálogo de las autoridades en Quito, que fueron quienes dirigieron con anterioridad el plantel, las cuales promueven el diálogo en todos sus estamentos, en base a los valores del carisma providencia de abandono, pobreza y humildad. Existe además la colaboración de la CONFEDEC para la ejecución de proyectos de capacitación.

El fortalecimiento del liderazgo, mediante capacitación, tendrá como objetivo adicional, el implicar más a los padres en la educación de sus hijas, para promover un sentido de comunidad y pertenencia a la institución.

Se buscará mediante esta propuesta, reestructurar los roles de los maestros y demás directivos, expresar y compartir criterios para el desarrollo de un empowerment, para conferir a los miembros de la comunidad educativa, el sentimiento de que son dueños de su trabajo, desarrollando en los directivos, la riqueza de delegar poder y autoridad a los subordinados, para el momento de tomar decisiones, de esta manera, el liderazgo será esparcido hacia los demás agentes educativos, remediando el liderazgo autocrático existente, donde la figura de la Rectora, es la cabeza principal, y donde la Vicerrectora, jefes de área y demás miembros, tienen un papel pasivo frente a la primera.

Es importante la optimización de un liderazgo compartido, porque de esta manera, el clima relacional, los valores impartidos a los estudiantes, mejorarán e irán de la mano de una delegación adecuada en la búsqueda de soluciones para el plantel, lo que redundará en el impacto positivo entre todos los agentes educativos.

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

#### **7.3.1 Objetivo general**

Diseñar un programa de fortalecimiento de liderazgo transformacional para el mejoramiento de la gestión educativa de la Unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, durante el período lectivo 2012 – 2013.

#### **7.3.2 Objetivos específicos**

Entre los objetivos específicos se busca:

- Dar a conocer a los directivos las ventajas de la delegación de autoridad a través del liderazgo transformacional o empowerment.
- Brindar capacitación al equipo humano del plantel, en el conocimiento y desarrollo del trabajo en equipo y empowerment.
- Incentivar al personal docente a la formación y desarrollo de grupos de trabajo.

### **7.4. Localización y cobertura espacial**

El estudio se realizará en la Unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, centro particular mixto, ubicado al sur de la ciudad de Guayaquil, en las calles Eloy Alfaro y Colombia.

### **7.6. Población objetivo**

La población objetivo a la que irá encaminada la propuesta son en primer lugar las autoridades del plantel, en las figuras de la Hermanas Superiora y Rectora, la Vicerrectora, personal docente, personal administrativo y de apoyo, alumnas y padres de familia.

### **7.7. Sostenibilidad de la propuesta**

Las hermanas de la providencia y de la Inmaculada Concepción, se interesan en el mejoramiento continuo de sus planteles a lo largo del mundo, lo que es posible observar también en Ecuador, merced a la presencia de la Hermana provincial, quien fue también rectora de la institución en Guayaquil, y quien siempre se muestra abierta al diálogo, al igual que su asistente, que fue la rectora saliente del plantel y que proponía un liderazgo asertivo, proactivo y democrático.

Por otro lado, la CONFEDEC, a la que está vinculada la institución, está siempre a la vanguardia de cursos de capacitación de todo el personal que labora en las

escuelas y colegios católicos del país, por este motivo, para la sostenibilidad de la propuesta se cuenta con los recursos suficientes para su realización.

### 7.7.1. Actividades – Presupuesto

Cálculo preliminar según actividades y estrategias:

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
- Dar a conocer a los directivos las ventajas de la delegación de autoridad a través del liderazgo transformacional o empowerment.	Actualizar a los directivos en los tipos de liderazgo.	Taller mensual por tres meses, sobre nuevas teorías de liderazgo entre los directivos.	\$500 ,00 por taller.  Refrigerio \$ 5,00  Copias y material didáctico \$10,00
	Mostrar las ventajas de un liderazgo transformacional o empowerment.	Taller trimestral sobre empowerment y coaching. Proporcionado apacitadores de la CONFEDEC	\$ 500,00 por taller  Refrigerio \$5,00  Copias y material didáctico \$10,00
		Talleres de estudio del libro “The One Minute Manager” por Kenneth Blanchard y Spencer Johnson (2003)	\$ 5.00 en copias de libro descargado en PDF

	Identificar las fortalezas de los diferentes miembros de los equipos de trabajo repartidos en diversas áreas.	Reuniones con el DOBE, jefe de recursos humanos y directivos, para socializar los resultados de evaluación de desempeño y autoevaluación realizado entre los miembros de la comunidad educativa.	Refrigerio \$5,00 Copias de resultados de informes \$5,00
- Brindar capacitación al equipo humano del plantel, en el conocimiento y desarrollo del trabajo en equipo y empowerment.	Ofrecer al personal docente y administrativo, entrenamiento para llevar a cabo un liderazgo transformacional o de emprendimiento.	-Talleres de liderazgo (5 talleres), toma de decisiones en grupo y empowerment.	\$500.00 por taller. Refrigerio \$ 5,00 Copias y material didàctico \$10,00 por persona
- Incentivar al personal docente a la formación y desarrollo de grupos de trabajo. -Promover en las estudiantes y padres de familia, la importancia del diálogo y liderazgo a nivel familiar y escolar.	Entrenar al personal docente en el ejercicio del liderazgo transformacional. Planificación de escuela para padres. Planificación de actividades grupales con estudiantes,	- Ejecución de talleres de lectura sobre el libro "Bien hecho" de Ken Blanchard (2002) Escuela para padres de familia con temas sobre el liderazgo, el diálogo y su importancia. Proyección de	\$5,00 en copias de libro descargado en PDF Participación <b>voluntaria</b> de personal docente, ex alumnas, alumnas y miembros del DOBE.

	docentes, directivos y DOBE.	videos películas liderazgo. Talleres estudiantes. Talleres títeres.	y/o sobre con con	
--	---------------------------------	---	----------------------------	--

## 7.8. Presupuesto

CONCEPTO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	SUBTOTAL
Talleres	\$ 500,00	11	\$ 5.500,00
Copias	\$ 5,00	3	\$15,00
Material didáctico/libros	\$10	3	\$30,00
Refrigerios	\$5,00	9	\$45,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$5.590,00</b>

El dinero para el presupuesto será financiado en un 65% por la unidad educativa, correspondiente a aproximadamente USD 3.600,00, y un 35% por los miembros de la institución, correspondiente a USD 1.900,00. El 65 % provendrá de los recursos de la institución, y el porcentaje restante, será descontado de los roles de pago del personal docente, administrativo y de apoyo, en valores de USD 10,00 por dos meses. Los capacitadores del curso serán proporcionados por la CONFEDC, quienes en otras oportunidades han prestado su apoyo a la institución, y se han mostrado siempre solícitos en brindar su ayuda en labores de capacitación en las instituciones educativas católicas, y a su vez, la CONFEDC, goza de la aceptación de las autoridades del plantel, por cuanto hay vínculos de confianza en su capacidad y trayectoria en la labor educativa.

## 7.9. Cronograma

Programación preliminar según actividades y estrategias:

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
<p>Dar a conocer a los directivos las ventajas de la delegación de autoridad a través del liderazgo transformacional o empowerment.</p>	<p>Actualizar a los directivos en los tipos de liderazgo.</p>	<p>Facilitadores ofrecen un taller mensual por tres meses, sobre nuevas teorías de liderazgo entre los directivos.</p> <p>Se propone el primer sábado de cada mes, en la mañana de 8 a 10. Horario que será confirmado por directivos.</p> <p>Se empleará para la capacitación, la técnica expositiva-interrogativa, lluvia de ideas, estudio de casos y roles.</p>	<p>3 meses</p>
	<p>Mostrar las ventajas de un liderazgo transformacional o empowerment.</p>	<p>Capacitadores de la CONFEDEC, ofrecen un taller trimestral sobre empowerment y coaching.</p> <p>Estudio de casos reales y estudio de roles.</p>	<p>3 meses</p>

		<p>Talleres de estudio del libro “The One Minute Manager” por Kenneth Blanchard y Spencer Johnson.</p> <p>Lectura comentada y debate.</p>	1 mes
	<p>Identificar las fortalezas de los diferentes miembros de los equipos de trabajo repartidos en diversas áreas.</p>	<p>Realizar 4 reuniones con el DOBE, jefe de recursos humanos y directivos, para socializar los resultados de evaluación de desempeño y autoevaluación realizado entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Presentaciones de power point.</p> <p>Retroalimentación grupal.</p>	4 meses
<p>- Brindar capacitación al equipo humano del plantel, en el conocimiento y desarrollo del trabajo en equipo y empowerment.</p>	<p>Ofrecer al personal docente y administrativo, entrenamiento para llevar a cabo un liderazgo transformacional</p>	<p>- Facilitadores CONFEDEC ofrecen 5 talleres de liderazgo, toma de decisiones en grupo y empowerment.</p> <p>Técnica expositiva-interrogativa, estudio de casos reales.</p>	5 meses

	o de emprendimiento.		
- Incentivar al personal docente a la formación y desarrollo de grupos de trabajo.	Entrenar al personal docente en el ejercicio del liderazgo transformacional.	- Ejecución de talleres de lectura sobre el libro "Bien hecho" de Ken Blanchard.  Lectura comentada, debates.	1 mes
- Dar a conocer los aspectos importantes sobre las nuevas tendencias del liderazgo y del trabajo en equipo.	- Socialización de conceptos sobre liderazgo y empowerment a la población estudiantil, a través de videos, charlas	- Directivos, personal docente y DOBE participan en mesa en mesa redonda y/o panel, posterior a exhibición de video.	1 mes

Cronograma en término de meses y semanas:

Mes 1:

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
MES 1	Primer taller sobre teorías de liderazgo entre directivos (duración 2 hs)		Primer taller de estudio sobre el libro "The one minute manager" con directivos.(2 hs)	Segundo taller de estudio sobre el libro "The one minute manager" con directivos. (2 hs)
MES 2	Segundo taller sobre teorías de liderazgo	Primera reunión con DOBE,		

	entre directivos (duración 2 hs)	recursos humanos y directivos. Análisis y estudio de personal más capacitado en diversas áreas. (2 hs)		
MES 3	Tercer taller sobre teorías de liderazgo entre directivos (duración dos horas)	Primera capacitación de CONFEDEC a directivos sobre empowerment y coaching. (2 hs.)		Segunda reunión con DOBE, recursos humanos y directivos. Identificación de personal capacitado en diversas áreas. (2 hs)
MES 4	Primer taller de CONFEDEC sobre liderazgo, toma de decisiones en empowerment. (2 hs)	Inicio de escuela para padres de familia, sobre liderazgo, dictada por el DOBE.		
MES 5	Segundo taller de CONFEDEC	Reunión de escuela para padres para		

	sobre liderazgo, toma de decisiones en empowerment (2 hs).	socializar la importancia del liderazgo y diálogo entre padres e hijos.		
MES 6	Tercer taller de CONFEDEC sobre liderazgo, toma de decisiones en empowerment. (2 hs)	Segunda capacitación de CONFEDEC a directivos sobre empowerment y coaching		Tercera reunión con DOBE, recursos humanos y directivos. Identificación de personal capacitado en diversas áreas y reubicación de los mismos.
MES 7	Cuarto taller de CONFEDEC sobre liderazgo, toma de decisiones en empowerment. (2 hs)	Presentación de taller de títeres para alumnas de básica menor, para hablar sobre liderazgo.	Presentación de videos y películas para alumnas de básica mayor, enfocados al liderazgo.	Proyección de videos y/o películas para alumnas de bachillerato, sobre el liderazgo, la comunicación y los padres.
MES 8	Socialización (2hs)	Actividades lúdicas que estimulen el liderazgo en alumnado de básica menor.	Socialización con personal docente, DOBE y alumnas de básica mayor y bachillerato	Talleres sobre liderazgo y empowerment con alumnas

			del plantel. (2 hs)	de bachillerato
MES 9	Quinto taller de CONFEDEC sobre liderazgo, toma de decisiones en empowerment. (2 hs.)	Tercera capacitación de CONFEDEC a directivos sobre empowerment y coaching	Reunión de fin de año escolar, para finalizar con padres de familia, escuela para padres, para evaluar resultados de curso.	Cuarta reunión con DOBE, recursos humanos y directivos. Sugerencias de rotación de personal y evaluación.
MES 10				Evaluación del proyecto.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Bota, A , (Julio-diciembre 2010), Revista Internacional de Investigación en Educación, p 79.

Centro de estudios y capacitación cooperativa, (2012), Manual de liderazgo para directivos, extraído el 5 de abril del 2012 desde: <http://www.cenecoop.com>.

Corporación de estudios y publicaciones, (2010), Legislación educativa, Tomo I, p 27-30)

Crespo, C. (2005), El desafío de aprender: De los legados de la Educación Popular a las nuevas Propuestas pedagógicas para la formación de líderes sociales. Ecuador: Grupo Apoyo.

Chavarría, M. (2007), Educación en un mundo globalizado, retos y tendencias del proceso educativo, México: Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (2007), Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones. México: McGrawHill.

Duart, J. (1999), La organización ética de la Escuela y la transmisión de valores. España: Ediciones Paidós Ibérica.

ESPOL, (2000), Investigaciones de la ESPOL, Extraído 24 de enero del 2012 desde [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/.../Capítulo1.docx](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/.../Capítulo1.docx)

González, G (2008), La urgencia de un nuevo liderazgo educativo, extraído 2 de abril del 2012, desde <http://www.upn25b.edu.mx>

González, T (2009), Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. España: Pearson.

Goleman, Daniel (1995), Emotional Intelligence, EE.UU (Bantam Books)

Guillén, M (2006), Etica en las organizaciones. Construyendo confianza. España: Pearson

Grinberg, J (2002), Nuevas tendencias en políticas educativas: estado, mercado y escuela. Buenos Aires: Granica, p. 335-362

Huber, G, (2011), Toma de decisiones en la gerencia, México, Editorial Trillas, p. 191-207.

Asociación de mujeres para el aprendizaje, (2010), Liderazgo para toma de decisiones: Manual de entrenamiento en liderazgo para las mujeres de entrenamiento, extraído el 5 de abril del 2012, desde: <http://www.learningpartnership.org>

Ministerio de cultura y educación de la república de Argentina, 1996, Programa de evaluación de la calidad de la educación: Cumbre Iberoamericana, extraído el 2 de abril del 2012, desde <http://www.terras.edu.ar/biblioteca>

Ministerio de Educación de Colombia, Foro de gestión educativa, Extraído el 28 de agosto del 2011, desde <http://www.mineducación.gov.co/cvn.html>

Ministerio de Educación del Ecuador, Extraído el 12 de febrero del 2012., desde <http://www.educarecuador.ec>

Münch, I, (2010), Administración y planeación de Instituciones educativas, México, Editorial Trillas.

Organización de estados iberoamericanos, Últimas noticias OEIE Ecuador, Extraído 3 de marzo del 2012, desde <http://www.oiecuador.org/>

Orgatec, (2012), Factor humano de la tecnología: Empowerment, Extraído el 26 de marzo del 2012, desde: <http://www.orgatec.cl/ppt/Empowerment.pdf>

Pagré, P (1994), La trama de la Escuela Media: atando y desatando nudos. Argentina: Editorial Paidós.

Poggi, P, Las Instituciones educativa Cara y Ceca, Extraído el 28 de agosto del 2011, desde [http:// www.rieoei.org/opinion.htm](http://www.rieoei.org/opinion.htm)

Prieto, D, (2004), La comunicación en la educación, Argentina: Editorial Stella.

Restrepo, G, (2003), Concepto y alcance de gestión, Extraído 28 de marzo del 2012, desde: <http://biblioteca.idict.villaclara.cu/>

Romo, M (2003), Análisis Estadístico de algunas características de los profesores que Laboran en El Magisterio Fiscal del Ecuador, Extraído 25 de enero del 2012, desde:<http://www.dspace.espol.edu.ec>

Revista Educación, Liderazgo en instituciones educativas, Extraído el 28 de agosto del 2011, desde: <http://www.revistaeducación.mec.es/re.pdf>

Rosales, M, (2000), Revista digital de educación y nuevas tecnologías: Calidad sin liderazgo, Extraído el 5 de abril del 2012. ,desde: <http://contexto-educativo.com.ar>

Sánchez, C, (2008), Empowerment, Extraído el 30 de marzo del 2012 ,desde: <http://elempowerment.blogspot.com>

Tiana, A, (2002), Oportunidades regionales en la participación en estudios comparativos internacionales de evaluación educativa, Revista IBEROAMERICANA de educación. Extraído el 4 de abril del 2012, desde: <http://www.rieoei.org/rie28a06.PDF>

UNESCO, Clima escolar y dimensión pedagógica, Extraído el 28 de agosto del 2011, desde: <http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php->

Valenzuela, J. (2011), Evaluación de Instituciones Educativas. México: Editorial Trillas

Vàsconez, Letty, Ecuador, estándares de calidad educativa, extraído el 28 de febrero del 2012, desde <http://bibliointeressante.bligoo.ec>

Weigelt, A, Estilos de liderazgo, extraído el 2 de marzo del 2012., desde: <http://www.liderazgo24.com/articulos/estilos-liderazgo.html>

Yagosesky, Renny, Autoestima en palabras sencillas, extraído el 8 de marzo del 2012, desde <http://www.monografías.com>

## 9. APÉNDICE

### MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE DE LA INMACULADA (UEBLI)

#### MISIÓN

La misión de la UELI es la formación integral de nuestros educandos, mediante el desarrollo de una pastoral educativa en base a los principios del evangelio y del Carisma Providencia; para formar personas responsables, solidarias, emprendedoras y comprometidas con la fe y que a ejemplo de María Inmaculada, fortifiquen los valores de la familia ecuatoriana.



#### VISIÓN

Mantenerse como institución seria, responsable y cumplidora de la misión educativa con eficiencia y calidad, apoyando la formación integral bilingüe a través del desarrollo de procesos, capacidades y valores cristianos en beneficio de una sociedad que armonice las necesidades espirituales, sociales, económicas y laborales de nuestro medio.



#### POLÍTICA DE CALIDAD

Mantener el compromiso inquebrantable de brindar una formación de calidad que garantice un servicio educativo en permanente renovación, para entregar a la sociedad, personas con profunda convicción cristiana y dispuestas a enfrentar los desafíos del mundo actual.



***“Nada hay más importante que la educación de la niñez y la juventud, pues de ella depende toda la vida”***

Juan Martín Moyë



Las hermanas de la providencia y de la Inmaculada Concepción, motivadas por el pensamiento de su fundador, el beato Juan Martín Moyë, dirigen a las instituciones educativas que regentan, con una misión, visión y una política de calidad, con convicción cristiana y formación en valores.

## DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE DE LA INMACULADA



Directivos de la Unidad educativa bilingüe de la Inmaculada. Constan (i): Presidenta del gobierno estudiantil, presidente del Comité central de padres de familia, presidenta del comité de ex – alumnas de la UEBLI, representante del consejo directivo, directora de la primaria, rectora, superiora, representante de la comunidad de las Hermanas de la Providencia e Inmaculada Concepción, presidenta del comité de profesores, secretaria del consejo directivo, secretaria general de la UEBLI. Constan además jefes de área de Ciencias Naturales y Sociales.

## REUNIÓN DE ÁREA DE CIENCIAS NATURALES Y QUÍMICA



Reunión semanal con los jefes de área para comunicar decisiones o informar cambios en calendario de actividades.

## REUNIÓN DE ÁREA DE INGLÉS



Reunión de área de Inglés en día de vacaciones del tercer trimestre para coordinar actividades de fin de año.

## ENCUESTAS A DOCENTES



Profesores contestando encuestas.

## ENCUESTAS A ESTUDIANTES DE TERCERO DE BACHILLERATO QUÍMICO - BIÓLOGO



Alumnas de tercero de bachillerato químico-biólogo contestando encuestas.

## LA UEBLI EN LAS REDES SOCIALES



## VISITA DE AUTORIDADES SUPERIORES DE BÉLGICA A LA UEBLI DE GUAYAQUIL



La máxima autoridad de las Hermanas de la Providencia y de la Inmaculada Concepción, que regentan las diversas unidades educativas de la Inmaculada alrededor del mundo, constantemente visita los países donde se encuentran los planteles que ellas dirigen.

Constan (i): Secretaria general de la comunidad, Lcda. Eulalia Inca, Hermana general, superiora de la UEBLI, rectora de la UEBLI y estudiantes de sección básica menor.

## FORMACIÓN EN VALORES BASADOS EN FE CRISTIANA



*La UEBLI fomenta la formación en valores, al amparo del Carisma Providencia, en especial por tratarse de una institución católica.*

## ACTIVIDADES EN LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE DE LA INMACULADA



Casa abierta de la UEBLI, y actividad coral de las alumnas de la Unidad educativa bilingüe de la Inmaculada, que año a año en coordinación con las diversas áreas se presentan en el plantel.

Durante las horas de clase, las alumnas interactúan con sus docentes, aprenden haciendo y emplean los recursos de la institución para su aprendizaje.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

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

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

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

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:                      Urbano                      ( )                      Rural                      ( )

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

##### 1. Tipo de establecimiento:

a. Fiscal                      ( )

b. Fiscomisional                      ( )

c. Municipal                      ( )

d. Particular laico                      ( )

e. Particular religioso                      ( )

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

a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre                      ( )

b. Coordinadores de área                      ( )

c. Por grupos de trabajo                      ( )

d. Trabajan individualmente                      ( )

e. Otros (indique cuáles).....

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

a. El número de miembros en la institución                      ( )

b. Los resultados obtenidos en la institución                      ( )

c. El valor y tiempo empleados en la institución                      ( )

d. Otros (especifique).....

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

SI ( ) NO ( )

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

a. Director ( )

b. Rector ( )

c. Consejo Directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

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

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

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

Si ( ) No ( )

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

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

## ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

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

## 2. CUESTIONARIO

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

## EVALUACIÓN A PADRES DE FAMILIA

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación, por lo que, respetuosamente, solicitamos a Ud, contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación, enfocada a la evaluación institucional, en la figura de autoridades y docentes.

### INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente cada pregunta del cuestionario y conteste con honestidad, en el casillero correspondiente
2. Señale con una x la alternativa que corresponda a su criterio.

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo:    masculino ( )                      femenino ( )

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

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

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

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

Sector:            Urbano            ( )                      Rural                      ( )

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES		VALORACIÓN				
		Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente mente	Siempre
1.1	El Rector asiste puntualmente a su trabajo y permanece en el plantel durante la jornada estudiantil.					
1.2	El Rector falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3	Autoridades y docentes velan por la integridad psicológica y física del estudiante.					
1.4	En la Institución se cumplen y se hacen cumplir los derechos estudiantiles					
1.5	Se cumple el reglamento interno del Plantel					
1.6	La Ley y reglamento de educación son aplicadas correctamente en el plantel					
1.6	Se realiza un seguimiento del trabajo al personal docente y administrativo.					
1.7	Existe apertura para el diálogo con los estudiantes					
1.8	Existe apertura para el diálogo con los padres de familia					
1.10	Coordina actividades con el Consejo Estudiantil.					
1.11	El rector interviene activamente en situaciones críticas y/o especiales de					

	estudiantes.					
1.12	Existe ambiente de integración y coordinación con el DOBE.					
1.13	Se promueve el cumplimiento de labores de los docentes del plantel.					
1.14	Se realiza mejoras y así como un adecuado mantenimiento de la infraestructura del plantel.					
1.15	El rector delega adecuadamente decisiones a sus colaboradores					
1.16	Existe un nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa.					

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS		VALORACIÓN				
		Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Siempre
2.1	Se informa oportunamente a padres de familia, sobre problemas disciplinarios y/o académicos de los estudiantes.					
2.2	Se promueve la integración de los padres de familia en la evaluación pedagógica del plantel.					
2.3	Los docentes conocen y actúan frente a los problemas que se suscitan en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.					
2.4	Existe integración y coordinación de actividades con la Vicerrectora Académica					
2.5	Se planifican programas de actualización a docentes.					
2.6	Se realizan acciones para velar por la calidad académica de la Institución					

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO COMUNITARIO		VALORACIÓN				
		Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Siempre
3.1	Existe un ambiente de integración en la comunidad educativa					
3.2	Existe un compromiso del plantel con el desarrollo comunitario					
3.3	Existe una adecuada labor pastoral entre los miembros de la Institución y la comunidad					
3.4	Se evitan las conductas discriminatorias con los diferentes miembros de la comunidad educativa y comunidad en general.					

## ENCUESTA A ESTUDIANTES TERCEROS DE BACHILLERATO

*Estudiante:*

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **Siempre**
2. **A veces**
3. **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. Fiscomisional. ( )
- c. Municipal. ( )
- d. Particular laico. ( )
- e. Particular religioso. ( )

### 2. CUESTIONARIO

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