



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, en la sección bachillerato, durante el período 2011-2012.”

Tesis de Grado

Autor:

Vélez Bravo, Gardenia Pilar

Directora:

Luzuriaga Peña, Lupe Beatriz, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

2012

CERTIFICACIÓN

Magister.

Lupe Beatriz Luzuriaga Peña

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Unidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, en la sección bachillerato, durante el período 2011-2012.”** realizado por el profesional en formación: GARDENIA PILAR VÉLEZ BRAVO; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido , por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

.....

Mgs. Lupe Luzuriaga

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo, Gardenia Pilar Vélez Bravo, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, junio de 2012

GARDENIA PILAR VÉLEZ BRAVO
1709104234

AUTORÍA

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

.....

GARDENIA PILAR VÉLEZ BRAVO
CI. 1709104234

DEDICATORIA

A mis adorados hijos, fuente de mi inspiración y luz de mi vida:

Adrián, quien a pesar de la distancia estuvo conmigo, apoyándome y dándome su mano cuando lo necesitaba. Tú me ayudaste a superar las adversidades a seguir optimista y a continuar.

Andrés, quien con su enfoque moderno, me lleno de coraje y tenacidad para continuar en la tarea personal de mi vida.

A Kevin, mi pequeño. Cuantos días y noches sacrificados sin darte mi total afecto, tiempo y dedicación. Con tus gracias me levantabas el ánimo y hacías que mi esfuerzo valga la pena.

Gracias, hijos míos.

GARDENIA

AGRADECIMIENTO

Quiero dar gracias a Dios, por haber guiado mis acciones al término de esta tesis. A mi familia por su apoyo incondicional. A mis compañeros de trabajo, y a todos quienes han contribuido con su apoyo, consejos, ayuda desinteresada, tiempo, interés durante el desarrollo de la investigación.

A mis apreciados estudiantes quienes con su dinamismo y jovialidad colaboraron y compartieron sus experiencias de aprendizaje.

Un profundo agradecimiento al Colegio Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, institución que me abrió las puertas, y me dio la confianza para hacer mi trabajo de investigación.

Agradezco sinceramente a la Universidad Técnica particular de Loja, a sus docentes y tutores y especialmente a la Mgs. Lupe Luzuriaga, directora de tesis, por su calidez humana, excelentes consejos y guías en el desarrollo de este trabajo. A todos ellos por enseñarme el verdadero sentido del profesionalismo y lograr que obtenga una formación de calidad.

GARDENIA

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



UNIDAD EDUCATIVA MARISTA "PIO XII"
SANTO DOMINGO – ECUADOR

Santo Domingo, 15 de Agosto del 2011.

El que suscribe, Lcdo. Enrique Arrobbá Cárdenas en calidad de **RECTOR** de la Unidad Educativa Marista "PIO XII"

CERTIFICA:

Que la Lcda. **GARDENIA PILAR VELEZ BRAVO**, portadora de la Cédula de Identidad N° 1709104234, está autorizada para que realice el trabajo de investigación de la tesis de su maestría, en nuestra Unidad Educativa Marista "PIO XII".

Particular que me permito certificar en honor a la verdad y para los fines legales pertinentes.

Lo certifico,

Lcdo. Enrique Arrobbá Cárdenas

RECTOR



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 La gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2 Importancia.....	6
2.1.3 Tipos de gestión	7
2.2 Liderazgo Educativo	23
2.2.1 Concepto	23
2.2.2 Tipos	24
2.2.3 Características	29
2.3 Diferencias entre directivo y líder	29
2.3.1 Directivo	29
2.3.2 Líder	30
2.4 Los valores y la educación	31
3. METODOLOGÍA.....	34
3.1 Participantes.....	34
3.2 Materiales e Instrumentos	38
3.3 Métodos y Procedimientos	40
4. RESULTADOS.....	43
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	43
4.1.1.1 El manual de organización.....	43
4.1.1.1.1 Concepto	43
4.1.1.2 Código de ética	46

4.1.1.3	El Plan estratégico.....	46
4.1.1.3.1	Concepto	46
4.1.1.4	El plan operativo anual (POA).....	47
4.1.1.5	El Proyecto Educativo Institucional.....	48
4.1.1.6	Reglamento Interno.....	50
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	52
4.1.2.1	Misión y Visión	52
4.1.2.2	Organigrama Estructural	54
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	56
4.1.2.3	El clima escolar y la convivencia con valores.....	57
4.1.2.4	Dimensión pedagógica curricular y valores	58
4.1.3.5	Dimensión organizativa operacional y valores	61
4.1.4.6	Dimensión Administrativa y Financiera y valores	64
4.1.4.7	Dimensión comunitaria y valores.....	65
4.1.3	Análisis FODA.....	66
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades.....	67
4.1.3.2	Oportunidades y Amenazas	67
4.1.3.3	Matriz FODA.....	68
4.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	69
4.2.1	De la encuesta a Directivos.....	69
4.2.2	De la encuesta a Docentes	81
4.2.3.	De la encuesta a Estudiantes.....	86
4.2.4.	De los padres de familia	89
4.2.5	De la Entrevista a Directivos	92
4.2.6	Matriz de problemática	94
5.	DISCUSIÓN	96
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	103
6.1	Conclusiones.....	103
6.2	Recomendaciones.....	104
7.	PROPUESTA DE MEJORA	105
7.1	Tema	105
7.2	Justificación.....	105
7.3.	Objetivos de la propuesta.....	108
7.3.1.	Objetivo general	109

7.3.2	Objetivos específicos	109
7.4.	Actividades	109
7.4.1	Actividades y recursos.....	111
7.5.	Localización y cobertura espacial.....	112
7.6.	Población Objetivo	112
7.7	Sostenibilidad de la Propuesta	113
7.8.	Presupuesto	114
7.9	Cronograma	115
8.	BIBLIOGRAFÍA	116
9.	APÉNDICES	121

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1	RANGOS DE EDAD DE LOS DIRECTIVOS.....	34
Tabla 2	DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO	35
Tabla 3	RANGOS DE EDAD DE LOS DOCENTES.....	35
Tabla 4	DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO	36
Tabla 5	DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO.....	36
Tabla 6	RANGOS DE EDAD Y DE ESPECIALIDAD DE LOS ESTUDIANTES	37
Tabla 7	ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO	37
Tabla 8	FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	70
Tabla 9	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	70
Tabla 10	LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.....	71
Tabla 11	EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	71
Tabla 12	DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS	72
Tabla 13	LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO.....	72
Tabla 14	HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.....	74
Tabla 15	PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO	75
Tabla 16	ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.....	76
Tabla 17	ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO	77
Tabla 18	LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	78
Tabla 19	LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.....	80
Tabla 20	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	80
Tabla 21	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.....	81
Tabla 22	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	86
Tabla 23	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	89
Tabla 24	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	92
Gráfico 1	Organigrama estructural y funcional	54
Gráfico 2	Cambio de Modelo Pedagógico.....	59

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza el diagnóstico de la “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Marista Pio XII en la sección bachillerato de la ciudad de Santo Domingo”. El trabajo realizado es importante ya que propone un plan de mejoras para capacitar a los tutores dentro de la institución para que desarrollen sus acciones mediante una gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales los cuales permiten contribuir a mejorar la calidad de la educación.

La muestra fue tomada de los estudiantes de la especialidad Físico Matemático, directivos, docentes y padres de familia de la Unidad Educativa. Los datos se obtuvieron a través de técnicas como encuestas y entrevistas y métodos tales como observación, cualitativo, cuantitativo y lógicos.

Los resultados de los instrumentos aplicados permiten concluir que la institución necesita mejorar prioritariamente áreas que colaboren con el Departamento de Orientación para estimular el liderazgo educativo; por ello se propone el plan de mejoras , mediante capacitaciones específicas a las tutorías lo cual contribuirá a elevar la calidad de la educación en la institución.

1. INTRODUCCIÓN

La educación busca permanentemente tener pautas que conduzcan al fortalecimiento y mejoras de su entorno, para tratar de aprender a través de condiciones de calidad, efectividad y eficacia. Es así que, ha tenido que adaptarse a los escenarios actuales para generar capacidades de gestión con responsabilidad, liderazgo relevante en la calidad educativa y valores que ayuden en la solución de conflictos.

Durante los últimos años, la comunidad educativa del colegio Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, y ahora convertido en Unidad Educativa ha sido testigo de los innumerables cambios que la función administrativa ha tenido que considerar. La comunidad siempre habían valorado a los hermanos Maristas como ejes fundamentales en la labor educativa los mismos que con una mirada demostraban su firmeza.

Poco a poco los Hermanos que integran la Comunidad Marista se han ido apartando de funciones que competen a la parte administrativa de la institución, y en su lugar las han encargado a docentes laicos que a pesar de su trayectoria, no han liderado un cargo como es del rectorado o funciones afines. Por mucho tiempo, un espacio de mucha relevancia como es el Departamento de orientación ha sido inestable por lo que se ha delegado a las tutorías de la institución encargarse de problemas que le competen al Departamento mencionado; es ahí donde el problema inicia y por ello los tropiezos y desatinos a la hora de tomar decisiones.

Esto se torna difícil ya que una institución de acuerdo a los parámetros establecidos por la ley debe contar con un Orientador. Incluso se conoce que en instituciones fiscales, la voz del orientador es vital en la toma de decisiones. Sin embargo en la Unidad Marista Pio XII no lo es, justamente por haber seguido un propio proyecto educativo que con anterioridad había sido avalado por las autoridades. Por consiguiente se observa un clima laboral no satisfactorio, especialmente por los tutores designados ya que consideran no estar lo suficientemente preparados para cumplir sus objetivos.

La elaboración de la presente tesis “Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Marista XII de la ciudad de Santo Domingo, durante el periodo 2011-2012”, enfoca un problema institucional en cuanto a la insuficiente capacitación que los tutores poseen para ejercer su gestión que involucra un efectivo liderazgo educativo. Es vital para la sociedad que se considere que, el vivir en comunidad es y ha sido una gran experiencia en el modelo de educación marista, la misma que se construye paso a paso superando dificultades.

Al haber enfocado la problemática y hacer una indagación profunda en la institución objeto se constató insuficiencias en lo que respecta a trabajos de investigación relacionados con la temática en estudio, así como también escasez de información en la institución y comunidad local, para guiar el proceso, lo que presupone que no se había prestado la atención debida a un aspecto tan esencial ya que de ello depende el alcance de niveles de satisfacción de la comunidad educativa. Se considera entonces que este trabajo investigativo es innovador en la institución por ser la primera ocasión que se la efectúa.

Como idea a defender a raíz del diagnóstico se plantea una propuesta basada en un plan de mejoras con formación a través de capacitaciones para los tutores con el propósito de que esto contribuya a favorecer el proceso de liderazgo, gestión y valores dentro de la unidad educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo.

De acuerdo a Posner (2007) “Una perspectiva específica del aprendizaje conduce a una perspectiva particular de la enseñanza”. Por lo tanto, es importante el conocer de fuente directa como se perciben y visualizan estos aspectos tan trascendentales en la Unidad Educativa Marista Pio XII de Santo Domingo.

Para llevar a cabo el trabajo investigativo se contó primeramente con el apoyo de la Universidad Técnica Particular de Loja quien facilitó el tema para la elaboración de la tesis, además proporcionó de recursos tales como la guía didáctica la misma que orientará en la realización del mismo; se logró la aceptación de los directivos de la Unidad Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo quienes permitieron aplicar la investigación y realización de las entrevistas, encuestas, y además

proporcionaron información interna valiosa que fue recopilada para su análisis. Se valoró la colaboración de un grupo humano muy generoso a la hora narrar sus experiencias, se recibió el apoyo de familiares, recursos monetarios propios y de la familia.

En el proceso investigativo se determinó los siguientes beneficiarios: La Unidad educativa Marista Pio XII; ya que contarán con un instrumento que les ayude a mejorar la calidad de la gestión, liderazgo y valores dentro de la educación. Los estudiantes y docentes ya que tendrán una perspectiva actualizada que les orientará en su trabajo diario. Como maestrante, obtendré un diagnóstico real para saber cómo se enfoca el liderazgo en la institución educativa.

Es así que se considera como objeto de investigación el proceso de gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa y el campo de estudio lo constituye el desarrollo de este proceso.

Por tal razón, se plantea como objetivo general:

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 los centros educativos.

Dentro de los objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores de los centros educativos
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, al ser este el eje transversal de la administración educativa.

- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situación arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que el rector y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

Es así que al haber aplicado los instrumentos de gestión, se pudo conocer acerca del cúmulo de obstáculos que limitan la toma de decisiones acertadas, y se hace evidente los beneficios que traería la puesta en práctica del plan de mejoras a aplicarse.

Es entonces que se establecen algunas tareas en el desarrollo de la investigación entre ellas la de hacer el diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores ejercidos en la institución; caracterizar el estado actual del proceso de liderazgo, gestión y valores; elaborar con un plan formativo de mejoras que contribuya a favorecer el proceso de liderazgo, gestión y valores dentro de la unidad educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo.

Por lo expuesto, se hace una cordial invitación para dar lectura de este trabajo y a su propuesta debido al interés especialmente para todos quienes están empeñados en brindar una educación integral en el área educativa ya que se propone posibilidades de aplicación de elementos que ejercen una influencia positiva en el liderazgo, gestión y valores institucionales y personales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión Educativa.

2.1.1. Concepto

El Diccionario Océano (1980) define el concepto de gestión como a la acción y al efecto de gestionar o de administrar; al proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión de acuerdo a un artículo de Brizuela (2007) “quiere decir realizar las acciones que debemos llevar adelante para resolver nuestros problemas, para satisfacer las necesidades y demandas que nos propusimos encarar como organización”.

En un artículo de blog (2008) y publicada por Díaz, Tovar, y Mota , indican que la gestión “son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.

Al enfocar este ámbito y hacer un análisis se puede encontrar ante un conjunto de personas, que afloran ideas que en un inicio muestra una motivación común, que es el desarrollar habilidades , objetivos y actividades en torno a conseguir o lograr una meta dentro de la organización, sea esta de cualquier índole, es decir buscan el éxito. Hay una consecución en la labor muchas veces observadas como competitividad, sin embargo la sociedad misma se encarga de promoverla, es allí donde se manifiestan las diferentes propuestas o alternativas para promover una gestión objetiva. Más allá de las versiones dadas la gestión es desarrollar procesos y a la vez capacidades, habilidades y destrezas en torno a alcanzar objetivos funcionales, que desembocan en una oportuna eficiencia y eficacia ante una sociedad cambiante.

2.1.2 Importancia

Llevar a cabo el liderazgo, la gestión y los valores dentro de una institución educativa son de vital importancia ya que ayudan a elevar la calidad de la educación ya que ellos proporcionan una visión diferente de la organización, ayudan a realizar cambios profundos, promueven la innovación y en definitiva beneficia a la comunidad educativa la cual busca una transformación real.

En el proceso investigativo se ha logrado identificar varios aspectos que la gestión involucra, pero definitivamente se ha podido clarificar que la gestión es importante ya que existe una participación de la fuerza humana que se integra de tal manera que busca alcanzar una mayor productividad para obtener las ventajas competitivas pertinentes, lo cual implica que la gestión sea continua y mejorada.

Ante esta realidad, la pregunta es cómo lograr esa transformación hacia una mejor gestión. Es relevante que se concientice que la sociedad cambia constantemente y al pasar el tiempo existe mayor competencia, por lo que se debe estar informados y listos para enfrentarla correctamente. La gestión es un proceso que básicamente ayuda en la organización, coordinación, y en el control. Es así y haciendo historia que desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión y especialmente a la administrativa en términos de cuatro funciones que los líderes o gerentes de la empresa desarrollan, entre ellas están: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, ya que estas están interrelacionadas entre sí y utilizan todos los recursos con los que cuenta con el propósito de alcanzar las metas planteadas.

En resumen es necesario mencionar que para desarrollar una gestión es importante realizar las tareas que le preceden ya que los retos lo ameritan, pero sobre todo debe existir una contribución en el mejoramiento de la eficiencia en la organización o institución, para que pueda producirse una gestión que garantice el desempeño de capacidades, habilidades, destrezas de quienes lo conforman.

2.1.3 Tipos de gestión

De acuerdo al tipo de organización, se evidencia que existen diversos tipos de gestión los cuales serán parte importante de este trabajo de investigación y por ende de su estudio.

En cuanto a la gestión tecnológica, Sáenz (1995) presenta que “es la gerencia de los procesos de innovación tecnológica el incremento de capacidades tecnológicas mediante la acumulación de conocimientos respecto a los procesos productivos sus potencialidades, convirtiendo la información en conocimiento y desarrollando la memoria tecnológica”.

En el contexto de la era de la información el uso de las nuevas tecnologías representa el soporte material de las transformaciones que están ocurriendo en la nueva sociedad las cuales están conectadas en un contexto social y político. La revolución tecnológica, está siendo un aliado idóneo para afianzar el “modelo de producción y economía capitalista”. Fernández Durán(2000).

La gestión tecnológica en la empresa es la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con sus planes de negocio. También es evidente cuando en la cultura de las empresas se logra "crear una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad a largo plazo" (La propiedad industrial en el proceso de transferencia de tecnología. Diplomado sobre Propiedad Industrial. Villa Clara, Cuba. 2002). Al tener acceso a una gestión tecnológica se pretende lograr las siguientes ventajas, entre ellas el mmejoramiento en la calidad y los gestores, la promoción de un cambio radical en la orientación del trabajo en la organización, la obtención de diversificación y flexibilidad para cumplir con estándares universales.

La gestión tecnológica surge y se desarrolla en el seno de las empresas y su objetivo fundamental es el logro de una mejor vinculación investigación-industria-sociedad, que debe entenderse como una relación de mercado. Esto implica

comprender que este se rige fundamentalmente por leyes de oferta y demanda. Giral (1986); Badawy & Badawy (1993).

La gestión tecnológica busca integrar el proceso de cambio tecnológico con los aspectos estratégicos y operativos del control y la toma de decisiones de la empresa. Por otra parte es visto como el instrumento que vincula el sector productivo y de la investigación-desarrollo en el proceso de innovación tecnológica. Requiere de una preparación conceptual y ejecutiva y se realiza para apoyar los procesos de innovación tecnológica que permiten identificar las necesidades y oportunidades tecnológicas e implica una capacidad de manejo del cambio técnico. Es también una práctica soportada en un conocimiento derivado del análisis y la interpretación de las observaciones del comportamiento del desarrollo tecnológico, como proceso social, y resultado de las observaciones de este proceso en diversas organizaciones.

Al respecto se puede concretar que las instituciones educativas y especialmente las que se evidencian a nivel de educación superior, tienen la potestad y obligación de formar el Capital Humano idóneo capaz que contribuyan con el desarrollo de los sistemas nacionales de ciencia y tecnología a su cargo, además deben postularse políticas organizacionales que conlleven a la gestión del conocimiento, lo cual permitirá generar sistemas de innovación y gestión tecnológica conducidos hacia los logros de objetivos de los entes participantes en ella, esto se lograría si hubiese una interrelación , cooperación y gestión de la misma . Como se ha observado y a raíz de la investigación formulada, históricamente en los últimos tiempos, líderes y gerentes hacen uso de la gestión tecnológica que hay a disposición como recurso y herramienta y sobre ese soporte están reconstruyendo la circulación de las transacciones financieras, los sistemas de organización y gestión de las empresas.

De acuerdo a expresiones de Tovar (2008) “La gestión social es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas”.

En una publicación de un volumen de gestión social (1988) indica que “es la construcción de diversos espacios para la interacción social. Es un proceso que se

lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo, y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. Esto implica el diálogo entre diversos actores como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos”.

Tomando las expresiones del artículo de Nieves Cruz (2011), manifiesta “De esta forma la gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social, para ello es necesario afianzar lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos de la sociedad. El desafío entonces está en lograr que todos los gestores en la organización logren desarrollar las aptitudes o destrezas que permitan responder al cambio que se observa en el día a día. Actualmente se vive una era compleja y por lo que se tiene que aprender a visualizar alrededor, ya que es trabajando en unidad que se logra generar el desarrollo”.

Considerando la definición tomada del archivo de blog Tovar (2008) que dice que la gestión social “es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Frente al carácter técnico e instrumental de la gestión social, se distingue que el eje de Gestión Social está vertebrado por la investigación y la práctica concreta de una iniciativa o proyecto de gestión social para el desarrollo humano sostenible, que tendrá por su propia naturaleza, un carácter interdisciplinario y participativo, en la medida que recupere el saber social de los sujetos involucrados, a través de su participación y gestión activa. Esta experiencia contempla diversas fases que se realizarán de manera progresiva por parte de las/los estudiantes a lo largo del programa y en torno a la cual se definen, organizan y realizan las diversas actividades pedagógicas de las áreas de apoyo.

En tal sentido la gestión social posibilita el desarrollo de ciudadanía, la creación de una cultura de corresponsabilidad, de aceptación de la diferencia, del diálogo, de la información, de la formación, y la aplicación del conocimiento para el progreso, para

el desarrollo, para la inclusión social y para la transformación, soportada en herramientas como la planeación estratégica, el desarrollo humano, la organización, la participación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la investigación que permitan dotar a las comunidades de los elementos teóricos y prácticos y así lograr la implementación de políticas públicas para materializar el cambio social y reducir la pobreza que tanto daño hace.

Existe una pregunta frente a la temática y es ¿Cuál es el rol del Gestor Social? Es así que podemos relacionar que es papel de gestor social desarrollar un pensamiento estratégico en él y en su colectividad que desarrollen capacidades tales como la de coordinar y negociar dentro de su propia organización y fuera de ella con otras organizaciones e instituciones. Además debe dominar la administración, la contingencia, la complejidad y la incertidumbre. Debe saber dirigir estrategias de conducción participativas, con respecto al propio personal y a las personas de los programas y proyectos sociales.

Se requiere entonces de gestores sociales especialistas en conocimientos técnicos de las problemáticas del sector que les toca atender, y con la suficiente formación, en cuanto a conocimientos y habilidades de gestión organizacionales y donde la planeación participativa se convierte en elemento clave para generar encuentros, alianzas, redes que redimensionen los nuevos vínculos sociales y las nuevas formas de acción colectiva. La Planeación Participativa, concebida como un proceso que debe atravesar los diferentes niveles de participación, aborda el encuentro de poderes, la diversidad de escenarios, lo local y lo global, la pluralidad de actores, lo técnico y lo político, lo estructural y lo coyuntural y la articulación de recursos, así mismo busca el fortalecimiento de la Cultura Organizacional de los actores públicos y privados, la generación de la responsabilidad social y el compromiso ético. Promueve el fortalecimiento de la gestión institucional. Trata de impulsar niveles de autogestión y/o sostenibilidad, promoción de la cooperación y coordinación interinstitucional y la generación de programas y proyectos a corto, mediana y largo plazo.

Existen ciertos elementos que estructuran la gestión social y en esta conformación y formación de gestores sociales, los actores han tomado conciencia sobre la

importancia que tiene la formación, sobre todo entre los miembros de los sectores sociales más vulnerables, en este sentido la formación de líderes comunitarios comprometidos con el cambio pretende lograr que sean artífices para mejorar la calidad de vida de sus comunidades. Que promuevan la participación y la organización de sus comunidades para reconstruir el tejido social en la búsqueda de una sociedad más equilibrada. Que optimicen y aumenten los recursos existentes en el medio para potenciar el desarrollo de sus comunidades. Para lograr lo anterior es necesario considerar el acompañamiento que debe brindarse a los integrantes de los grupos de base desde el momento en que se inicia su conformación hasta el momento en que se logra su madurez.

Es importante señalar que hay limitantes al momento de promover una gestión social, dependiendo del sector que se lo realice, en este caso si fuese a nivel estatal, ya que el personal es sumamente escaso, no están en la posibilidad de cubrir todas las áreas ya que existe aún existe centralización en el equipo de gobierno o a su vez, ellos no disponen del recurso humano o financiero para su ejecución.

A más de los mencionados se puede notar el mal uso al utilizar los medios de comunicación, las técnicas de promoción social para efectuar la autogestión ,los modelos de capacitación planificada que muchas veces se trabajan de manera positiva pero también sucede lo opuesto por lo que se pierde la credibilidad escasamente obtenida y por último al hacer los informes, que muchas veces no tienen coherencia de lo que se hace con lo que se quiere hacer, por lo que se requiere hacer seguimientos constantes con metas a corto plazo para lograr efectividad. Para que estos lineamientos se concreten sería importante hacer un seguimiento a la acción, lo cual pudiese ser efectivo mediante la aplicación de instrumentos tales como encuestas o entrevistas a todos los actores para así hacer los correctivos y buscar siempre el mejoramiento de la calidad .

Tovar et al. (2008) coinciden en referir a la gestión de proyecto como la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido, sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual

requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes.

En otras palabras podría decirse que gestión de proyecto es la planificación, la organización la administración, el control, y la evaluación de esfuerzos, los recursos, el tiempo y los efectos para el logro de los objetivos y hacer un proceso como tal debe seguir una etapas para que éste sea eficaz y efectivo.

Haciendo una revisión al respecto se constató que desde el principio de su existencia humana, el hombre ha realizado proyectos y, a través de la historia, podemos ver cómo hemos ido aprendiendo, poco a poco, a hacerlo mejor. El siglo XIX supuso una verdadera revolución en el concepto de trabajo. Taylor Gantt fue el primero en analizar el trabajo de las personas desde un punto de vista científico. Se empezaron a medir rendimientos, tiempos de ejecución, productividad. La ejecución de proyectos no podía ser menos. En la segunda mitad del siglo XX, y por parte fundamentalmente de organizaciones europeas, empezaron a tomar fuerza los aspectos humanos de los proyectos. Muchos jefes de proyecto consideraban que el éxito en su trabajo no dependía de su capacidad para calcular fechas y caminos críticos. Ellos consideraban fundamental gestionar a las personas que realizaban el trabajo. Es entonces cuando toman fuerza conceptos como motivación, liderazgo, reconocimiento y pasión.

Acogiendo todos los criterios expuestos se logra compilar que una gestión de proyectos es sumamente importante y a la vez compleja ya que corresponde identificar algunos elementos que intervienen en ella empezando por el liderazgo con que se lo trabaje, la gestión de desarrollo , la misma que es muy importante en el proceso ya que dependiendo de la amplitud del proyecto, la forma de cómo y cuánto costará se podrá dar paso a su realización o en su caso dependiendo de las falencias, se retomará su planificación ya que todos estos parámetros conducen a verificar el plan y al desarrollo de sus actividades y sobre todo a un buena toma de decisiones.

Al hacer la investigación de este tipo de gestión, se encontró muy interesante el hacer uso de ciertos diagramas, que en un principio y como normalmente sucede no

se les presta mucha atención puesto que de forma empírica ha pasado de unos a otros en el campo educativo. Más, al analizarlos científicamente se constató que tienen un origen y un servicio que ha ayudado a la realización y gestión de proyectos. Es entonces necesario mencionar a los diagramas de Gantt y Pert.

La herramienta básica que se utiliza para realizar la planificación del trabajo de un proyecto es el diagrama de Gantt. Es un diagrama de barras que muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y los grupos de tareas así como las dependencias entre unidades mínimas de trabajo (pueden ser fin-comienzo, fin-fin, comienzo-fin, comienzo-comienzo).

La técnica de revisión y evaluación de programas o PERT es básicamente un método para describir, enlazar y analizar todas y cada una de las tareas involucradas en completar un proyecto dado, especialmente el tiempo para completar cada tarea en función de talentos y recursos, e identificar el tiempo mínimo necesario para completar el proyecto total en función de los talentos y recursos. Con toda la ayuda que proporcionan estas herramientas, sería mucho más factible elaborar el cronograma o etapa de desarrollo de un proyecto ya que ayuda a determinar que el proyecto se cumpla y siga todas las fases; lastimosamente la falta de conocimiento de su uso es un limitante y por ende su aplicabilidad.

Otro de los tipos de gestión en análisis es la gestión de conocimiento que es el proceso constante de identificar, encontrar, calificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulado en la organización de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas. Lahaba, Y. (2002,p.112)

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. El desarrollo tecnológico acelerado que ocurre en el planeta a partir de los últimos 20 años, produjo la ruptura de las barreras de acceso al conocimiento existentes en el pasado. Hacia el futuro las perspectivas de crecimiento institucional del contexto

educativo y las empresas en general, dependerán de la posesión o no de dos factores estratégicos como son la información, y el conocimiento.

Las organizaciones educativas basadas en la gestión automatizada de la información (Tics), corren por el mundo real con ventajas comparativas evidentes, tales como la facilidad de acceder al conocimiento universal y a la creación, avances, descubrimientos y adaptaciones en tiempo actual; la forma como la organización mejora en la toma de sus derechos sobre la propiedad intelectual puesto que están adecuadamente preparadas para saber cómo y cuándo hacerlo; la generación del valor agregado más fácilmente que otras empresas que no lo tienen; a la ayuda en crear buenas prácticas en la gestión del conocimiento; a la ejecución de tareas con mayor rapidez y eficacia y alcanzan transparencia en los resultados; al aprendizaje del valor que el conocimiento le brinda y es el bien más importante que posee una organización (patentes, derechos de autor); a lograr descubrimientos científicos de trascendencia universal como el registrado en el campo tecnológico didáctico-pedagógico.

El manejo del conocimiento es un recurso educativo que permite crecimiento, creatividad, competitividad y saber sobre nuestras aptitudes y debilidades. Pero también es importante que realicemos algunos cambios en nuestra manera de actuar y pensar con respecto al buen manejo de la información y el conocimiento, por ejemplo al Acrecentar por medio del personal el bagaje de conocimientos necesarios que permita operar los sistemas organizacionales sin dificultad; a no perder y resguardar la información vital; a generar ideas con contenidos agregados de conocimiento y ponerlas al servicios de las iniciativas de investigación y desarrollo ; a tener acceso a toda la información almacenada en bases de datos y reciclarla a todos los espacios departamentales de la organización.

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

Los objetivos de la Gestión del Conocimiento buscan fortalecer los espacios para que los agentes obtengan mejores resultados, entre los que se pueden mencionar

de acuerdo a Honeycutt (2001) poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que estos poseen. (p.16)

Otro de los objetivos es administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo. Por otra parte, trata de construir marcos integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso. Si el proceso continua con efectividad se creará una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento como el caso de las redes universitarias con la Economía, conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad.

Fernández (2001) manifiesta que un gestor del conocimiento es un creador e impulsor de sistemas que integran la generación, la captación, el almacenamiento, la reutilización y la aplicación del conocimiento en una organización, su espíritu emprendedor influye en los ambientes donde desarrolla su trabajo.

Mucho se ha escrito en torno a la gestión del conocimiento y del capital intelectual, incluso en la actualidad se lo considera como uno de los factores más importantes de la producción al interior cualquier organización (comercial o social). Para Arnaldo López, gestionar el conocimiento “significa identificarlo, inventarlo, aumentarlo y explotarlo en gran capacidad competitiva en función de una combinación entre los intereses de la organización y los de aquellos que son portadores del conocimiento, sus trabajadores”.

El estudio del tema abarca innumerables ideas de cómo enfocar la gestión del conocimiento en la institución, sin embargo, no debe olvidarse que el componente humano es vital para su desarrollo, la voluntad en hacerlo, el diagnóstico y análisis

de necesidades no deben quedar aparte sino más bien complementarlos con el componente tecnológico como elementos que fundamentan la competitividad de las instituciones y de las empresas.

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que ella asumirá ante cualquier situación.

Entre los documentos de la UNESCO, se define al enfoque estratégico en términos de una actitud extrovertida, muy voluntaria, previsor, crítica y de apertura a las transformaciones; éstos se han concretado en las variables de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica. El enfoque estratégico, no considera ni convierte en obsoleta la dirección tradicional, sino que le da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional, en la realización de las tareas encomendadas al administrador.

“Arrancar con un plan estratégico sin las competencias necesarias es como cruzar una avenida con los ojos vendados. La probabilidad de que nos atropellen es muy alta”, fue una de las expresiones acertadas que Victoria Schwartzman (2005) expresó en su ponencia en el “Congreso Internacional de Gestión por Competencias”.

Se clarifica que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa ya que la estrategia planteada se encarga de que todos los factores que se encuentren relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables. La base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son

las estrategias y las actitudes de la geste, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso.

Tom Peters y Robert Waterman en su libro “En busca de la excelencia” manejaban un concepto similar que podemos asociar al de Gestión Estratégica. Según ellos la excelencia se centra sobre los aspectos humanos del proceso. La Gestión estratégica requiere la generación de acción que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

Prácticamente al hacer uso de la gestión estratégica se hace un proceso en el que los actores tienen que identificar las tareas por hacer, los recursos a utilizar, la secuencia en su accionar por último ser organizados para poder ejecutar. En el ámbito de la gestión se pueden distinguir estrategias de carácter programático y estrategias de gestión propiamente dichas.

Entre las estrategias programáticas estarían las de diagnóstico que buscan integrar, a través de diferentes equipos de trabajo tareas para determinar, por ejemplo, las fortalezas institucionales, las oportunidades, las debilidades y amenazas. Es la técnica que se denomina FODA.

Las estrategias de gestión pueden identificarse en algunas combinaciones como la de poner énfasis en el trabajo de grupos, lo que permite delegar responsabilidades y ejercer un mejor control de la ejecución de las tareas. Obtener un máximo de información; es decir, una estrategia que permite transparentar las intencionalidades y los esfuerzos individuales y grupales en función del cumplimiento de objetivos. Aplicar la discusión de los procesos de implantación del cambio ya que a través de la estrategia se pretende desarrollar el compromiso y la responsabilidad institucional, un factor que conlleva al desarrollo del “espíritu de cuerpo”. Otro nexo es la interpretación conjunta de la resistencia, la cual promueve un diálogo abierto para determinar objetivamente los problemas que no permiten el cambio o la transformación que se necesita en torno a la educación.

En definitiva mucho se ha venido hablando de sobre la gestión del conocimiento que conlleva a la gestión por competencias. Sin embargo, en una evaluación por competencia es necesario evaluar la adaptabilidad de un individuo y las ganas que le ponga en la adquisición de una nueva forma de aprender a través de competencias nuevas, que es justamente lo que estamos viviendo en la era de la información.

Bolea (1994. Págs. 17-83) se refiere a la gestión ambiental como al conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, basada en una coordinada información multidisciplinar y en la participación ciudadana. Sin embargo en un trabajo realizado por la Universidad Génesis en su primer párrafo manifiesta las expresiones de Ortega y Rodríguez (1994) quienes definen a la gestión del medio ambiente como el conjunto de disposiciones necesarias para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevado posible.

Un Sistema de Gestión Ambiental se estructura usualmente con base en los siguientes componentes: La definición de la política y los compromisos ambientales de la empresa, el análisis ambiental de la actividad por desarrollar, la identificación e implementación de las medidas de manejo ambiental, el seguimiento y monitoreo, y la evaluación de los resultados.

El sistema de gestión ambiental consta de cinco componentes cuyo eje central es el compromiso de la empresa o entidad responsable del proyecto exploratorio. Sin un compromiso formal y claro de la empresa con respecto a su responsabilidad ambiental no podrá tener éxito ningún tipo de gestión que se pretenda adelantar para mejorar las condiciones ambientales en las cuales se desarrolla la actividad.

Para resumir, la gestión ambiental es un proceso enfocado a resolver la problemática que en los tiempos actuales tiene el carácter de urgente debido a las múltiples dolencias que aqueja el planeta debido a la intervención del hombre en su accionar diario; es decir estamos hablando del riesgo de las potencialidades del medio biofísico que por ende arrastra a todos quienes habitamos. Pese a ello hay

esperanza en la gestión a realizar empezando por las familias y quizás los gobiernos ayuden a solventar.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS). Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es el Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

A través de esta herramienta es posible evitar cualquier desperdicio de tiempo y evaluar los grados de eficiencia y efectividad de los sistemas de control interno, propios de la organización. También es posible afirmar, que el Análisis de Gestión Administrativa pone en evidencia aquellas áreas problemáticas y las debilidades que existen dentro de la empresa.

El Análisis de Gestión Administrativa, como herramienta propia del proceso administrativo, incluye a la planificación como parte vital y punto de apoyo inicial para su aplicación y desarrollo, pero no constituye tampoco una etapa independiente de las otras, ya que su incidencia es notoria a lo largo de todo el proceso. Esto es un claro indicativo de que cada fase requiere una planificación, pero a la planificación inicial, la que abarca todo el trabajo, hay que darle mayor fuerza y amplitud para poder concebir unas bases sólidas en el examen y evaluación del mismo.

Cabe destacar que un programa no es más que "un plan que se usa una sola vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades de la organización y especifica los pasos más importantes, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso" Stoner (1996, p. 324). En función a esto todas las acciones que se llevarán a cabo durante el desarrollo del Análisis de Gestión Administrativa deben estar contempladas en un programa de trabajo.

A raíz de las definiciones obtenidas se puede decir que la gestión administrativa es un proceso en el cual se trata de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

En la actualidad las normas que nos impone la sociedad trata de hacer uso de esta herramienta para lograr un estilo de vida mejor. Es a través de este proceso coordinado que la institución pretende definir, realizar y evaluar sus objetivos planteados mediante los oportunos recursos disponibles

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y Administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. De acuerdo a lo expresado por Ayala Villegas (2005), en su sección de gestión gerencial.

Peter Drucker establece de manera escueta este concepto "la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización". Konosuke Matsushita considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta" significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial. Juan Manuel Manes nos trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

Todos los exponentes coinciden en que al trabajar en una organización y al proceder sistemáticamente y teniendo conciencia de diversos aspectos entre ellos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos se llega a un consenso que es la toma de decisiones; es decir, el cumplimiento de un trabajo responsable para conseguir al final un producto medible y observable que es el logro de los objetivos.

Álvaro Sánchez Cabrera en su tesis doctoral Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC expresa que "La gestión financiera no se puede

entender separada de la gestión de la administración y menos de la gestión económica”.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos, de acuerdo a lo manifestado por Gómez (2001).

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. La gestión financiera tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su pago material.

El análisis nos lleva a un punto central que es la evaluación del impacto en las decisiones administrativas de la institución o empresa. Porque la vida útil de la empresa no puede quedar al margen de aspectos que involucran el ingreso o egreso del capital ya que es la fuente directa de vida de todos quienes están dentro. Entonces, corresponde planificar, ser organizados en las actividades inmediatas y futuras, para que no se corra el riesgo del despilfarro o la quiebra de la institución.

Conjunto de decisiones de coordinación y motivación de las personas para alcanzar los fines de la organización estatal (eficiencia y equidad) dentro de las restricciones del marco jurídico – político. Libro de Governance del Dr. José Juan Sánchez (2002)

Acorde al Decreto Ley N° 26162, Ley del Sistema Nacional de Control, Disposiciones Finales, la gestión financiera es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder

Según Peter Drucker (1987) El secreto mejor mantenido en la gestión empresarial es que las primeras aplicaciones sistemáticas de la teoría empresarial y los primeros principios de la administración no tuvieron lugar en la Empresa privada

Por tanto, la gestión pública es esencialmente una gerencia del conocimiento que requiere un elevado desarrollo humano tanto en las habilidades para anticiparse y

diagnosticar problemas, sirve a los intereses de la sociedad para lograr el bienestar colectivo. Esta gestión se puede desglosar a nivel nacional, regional, provincial, municipal o de acuerdo a la esfera de su competencia. No debemos olvidar que la buena marcha de la gestión pública se la debemos a los miembros que la trabajan, los mismos que deben generar confianza en quienes la ocupan, dar cumplimiento a los que se han comprometido caso contrario se pondría en tela de duda las actividades y como conclusión se recurriría al cese de las funciones de quienes la conforman.

El proceso de gestión educativa "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" Molins (1998: 25), como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en la normativa legal, la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, el curriculum restringido y el amplio, las políticas y los planes educativos.

Manes (1999), define a la gerencia de la institución educativa como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" y de acuerdo a lo manifestado por Amarate, (2000,p. 11) quien complementa su aporte sobre la proceso de gerencia para ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes"; citado en Álvarez, (1988, p.23).

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Para concluir sobre el tema que diversos exponentes han dado, tenemos entonces que la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la institución, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de

la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

En el proceso de dirección de la institución, el director/rector debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad de la escuela y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

Al referirnos a este término se hace necesario hacer una remembranza sobre la definición de liderazgo, para lo cual se tomará las palabras de Idalberto Chiavenato (2007, p. 406) en la que manifiesta que liderazgo es la capacidad excepcional que tienen las personas para llevar a la organización hacia el nuevo siglo.

De igual forma existe otra definición la cual manifiesta que liderazgo es la interacción entre dos o más, miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. Bass (2006, p.171)

Y para concluir con la búsqueda se obtiene que Liderazgo educativo es rotundamente la visión, habilidades y capacidades de liderazgo que los superintendentes y los directores deben poseer para construir y mantener sus distritos escolares locales. Esas mismas cualidades de liderazgo educativo se utilizan para atraer profesores con talento, y crear programas educativos que pueden proporcionar a los niños un ambiente académico superior.

Considerando todos estos aspectos de partida, se evidencia que liderazgo educativo es un proceso en la que se ejerce una influencia, pero para que exista se requiere de las características sobresalientes del líder eficaz puesto que es él, el encargado de proporcionarla que en su mayoría también se conviertan en líderes.

Lo interesante en este punto es tratar de agregar o subir la influencia educativa y no necesariamente tiene que ver con autoridad sobre los educandos, sino tratar de hacerlos críticos, reflexivos y que pasen de ser meramente memorísticos hasta obedientes de las reglas ordinarias a ser entes capaces de esperar lo mejor de sí mismos.

El proceso se lo está haciendo paso a paso, pero se necesita mayor empuje. Las encuestas lo dicen a nivel mundial; el país está muy por debajo de las expectativas que de manera positiva queremos mostrar. Aun no estamos capacitados en su totalidad, pero estamos en el camino, y por lo tanto debemos hacer esfuerzos comunes para que este compromiso sea una realidad. Los directores, rectores y todos quien están al frente en el ámbito educativo deben comprender la importancia que se le debe dar a la retroalimentación lo cual anima a toda la comunidad inmersa. Debe existir una comunicación fluida, un acompañamiento, un apoyo y orientación en la labor.

2.2.2 Tipos

Al realizar un estudio de los tipos de liderazgo, el estudio de Blanchard (1986, p.71) parte del principio de que es más verosímil definir el liderazgo, a partir de la relación del líder con sus subordinados y sobre todo, a partir de la madurez de éstos. Es así que desde este enfoque la denominan liderazgo situacional en el cual existen distintos momentos condicionados por el ambiente organizacional, a los que hay que aplicar distintos tipos de relación y liderazgo. Con el paso del tiempo el enfoque cambió, por lo que se dio una nueva concepción, denominándola enfoques relacionales del liderazgo, dentro de los cuales se puede mencionar tres tipos que involucran la motivación humana.

Dentro del liderazgo Transaccional, el líder es transaccional ya que en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos, opina Burns (1987). Es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder

únicamente por motivación extrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería debida a un interés. Pérez (1998).

Por otra parte el enfoque tradicional de Hollander (1978) está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor.

De acuerdo a lo expuesto se manifiesta a simple vista que el líder ejerce una gran influencia, los entes alrededor, pierden la propia perspectiva, sus valores son negociables ya que siempre estarán a la espera de algo. Desde este punto, no sería asombroso encontrarse con este tipo de personas, ya que en el mundo moderno las cosas han cambiado y muchas veces lo material se antepone a los valores esenciales.

Bernard Bass (1981) habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. Está centrado en convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. Burns (1978).

Es una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión; enfoque manifestado por Guillen (2001).

Los criterios dados tiene coincidencias ya que promueven un cambio interno muy diferente del anterior liderazgo, por lo que desde ese enfoque, es el que más seguidores ha adquirido ya que se ajusta a los lineamientos de cambios, a la aplicación de los valores humanos, el que realiza una verdadera transformación en el ambiente laboral y que aparte de todo genera la confianza de quienes colaboran en la empresa o institución y que a la larga hace efectos en la eficiencia y eficacia de ésta, por lo que se precisa de acuerdo al modelo de Leithwood (1999) quien trabajó en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario de ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación se detalla:

1. Construir una visión de la escuela. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para desarrollarla.
2. Establecer las metas. Este es uno de los ejes centrales del proceso educacional.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los buenos líderes contribuyen a que el personal revea su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores). El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la institución en el centro del cambio.
7. Construir una cultura escolar productiva. Cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Con lo referente a la gestión se considera:

1. Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.
2. Apoyo instructivo.
3. Monitorizar las actividades de la escuela.
4. Construir relaciones con la comunidad. Propender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

No cabe duda que un liderazgo de calidad genera nuevos líderes en la organización, pero que no es individualista sino que promueve un liderazgo compartido, en donde se aporte al desarrollo de la misión del centro educativo. Por tanto, se aspira que los directores o rectores generen un significado del trabajo, promuevan la integración de la organización.

Por otra parte se da el liderazgo servidor ya que es una filosofía y práctica del liderazgo, acuñado y definido por Robert K. Greenleaf (* 1904 en Terre Haute, Indiana; 1990) y respaldada por el liderazgo y escritores de gestión tales como James Autry, Ken Blanchard , Stephen Covey Peter Senge , Max DePree ,

Greenberg Scott, Larry Spears, Margaret Wheatley , James C. Hunter, Keith Kent, Ken Jenkins, Don Frick y otros.

Los líderes de servicio obtienen resultados para sus organizaciones mediante la atención prioritaria a las necesidades de sus colegas y aquellos a quienes sirven. Los líderes de servicio a menudo son vistos como administradores humildes de los recursos de su organización (humanos, financieros y físicos). Wikipedia.org

Los líderes servidores en este ámbito dirigen porque desean servir a los demás, no porque quieren que éstos les sirvan. En *Servant Leadership*, Robert K. Greenleaf afirma que las personas siguen libremente a los líderes servidores porque confían en ellos. Siguiendo a Greenleaf, Larry C. Spears (1995) logra entresacar características que debería poseer el líder servidor, entre ellas la Capacidad de escucha, Dotes de empatía, Habilidades terapéuticas, Autorreflexión, Dotes de persuasión, Capacidad de conceptualización, Mayordomía (stewardship, Compromiso con el crecimiento de las personas, Compromiso a la hora de construir comunidad)

Greenleaf expresó: “Todo lo que se necesita para reconstruir comunidad, como forma de vida viable para grandes números de personas, es que un número suficiente de líderes servidores señalen el camino, que no consistirá en grandes movimientos de masas, sino en que cada líder servidor demuestre su ilimitada responsabilidad por un grupo comunitario concreto”.

Los criterios de los expertos sirven para dar una visión global de este modelo de liderazgo, que está adquiriendo un creciente protagonismo en las organizaciones. Sin embargo, éticamente hablando, son los empleados, colaboradores o como se los quiera llamar, quienes tienen la última palabra, ya que el líder, sin pretenderlo tiene sus seguidores que buscan ganarse su simpatía, resolviendo o haciendo más de lo que se pretendía. No se pone la calidad moral de las personas, pero habría que ser muy meticuloso a la hora de realizar las observaciones debidas.

2.2.3 Características

Es necesario proveer de características que involucren al liderazgo educacional, pero es mucho más razonable dar a conocer lo que de acuerdo a Bolman y Deal (1994) han consensuado.

Se trata de esclarecer en primera instancia lo que la mayor parte de personas asumimos por liderazgo; he aquí algunas aseveraciones:

- El liderazgo y la gestión son completamente diferentes
- El liderazgo es visualizado inevitablemente como un componente político
- El liderazgo tiene inherencia simbólica
- El liderazgo involucra el conglomerado de cualidades humanas y éticas
- No se concibe al liderazgo y posición formal en la organización ya que no son sinónimos.

Al relacionar los diversos parámetros expuestos, se reconoce las características que el ejercicio del liderazgo presenta; es decir el liderazgo es contextual, y por lo tanto se requiere que los líderes comprendan profundamente la cultura en que trabajan. Se valora entonces que un liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa de base, y sobre todo un verdadero liderazgo. En fin, como se ha establecido desde un enfoque netamente cultural y por transferencia de nuevos modos de gestionar las organizaciones, lo más acertado del líder es proponer una visión conjunta en pro de una meta que implique a los miembros de la institución en dicha misión.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

2.3.1 Directivo

Según lo expresado por la Asociación Española de Directivos, El directivo asume una importante responsabilidad social. En su actividad, debe responder a la confianza que le ha otorgado la propiedad de la empresa con la obtención de los objetivos consensuados, dentro del respeto al ordenamiento jurídico, a los compromisos contraídos y a los derechos de propiedad, pero siendo consciente de que, para ello, ni vale todo ni es posible hacerlo sin la complicidad sincera de todos sus colaboradores.

Para el diccionario El país.com expresa que directivo es el “que tiene autoridad o poder para dirigir”.

El rol del directivo en tiempos de cambios significa dirigir la mirada a otros enfoques, implica triangular la gestión educativa en tres ejes, curricular, institucional y político-social. Una idea de Pagano es que “el líder define el marco, transmite seguridad y da la orientación”, leída en una publicación de Weigelt, (2011, p. 4).

2.3.2 Líder

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

El líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos” Álvarez (1998, p. 2).

Resulta simple distinguir quien desempeña el rol de Líder y de Directivo en la Institución Educativa cuando se desarrollan actividades al interno del mismo. El Directivo muchas veces parece un gerente, el que da disposiciones para cumplir, a diferencia del Líder; éste tiene la mirada más allá de lo que ve, se involucra y motiva a los demás a comprometerlos.

El liderazgo es un elemento importante que debe ejercer el Directivo, es el “plus” que posee para encauzar y guiar el esfuerzo creador de quienes conformamos la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en

los planes y proyectos. El líder favorece que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que permite a todos interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo; de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Sintetizando, se puede determinar que los retos que deben enfrentar los encargados de dirigir los centros educativos son cada vez más complejos, por cuanto, se requieren Directores/rectores comprometidos, conscientes de la labor que realizan, con manejo de inteligencia emocional, con habilidades para ejercer el liderazgo.

2.4 Los valores y la educación

Previo a realizar el análisis, es preciso tener claro el concepto de valor. Marcela Chavarría Olarte (2004), expresa que pedagógicamente hablando los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”.

López de Llergo considera que “valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”.

Cabe señalar que la búsqueda de valores constituye un examen de los miembros del equipo, implica reflexión, tener coherencia entre lo que se plantea y lo que se ejecuta. La entrada crucial en un nuevo milenio rompe los esquemas trazados y exige de una mayor eficiencia, eficacia y pertinencia de procesos de mejoramiento de las personas, no solo en el nivel técnico profesional, sino también en sus cualidades morales; este mejoramiento personal se convierte en un factor importante al momento de planificar estratégicamente.

Se considera para el ejercicio institucional, el prestar la atención requerida a valores que deben arraigarse como personales e institucionales.

Para definir los valores institucionales es importante revisar lo expresado en la Constitución, la Ley de educación, la carta de los Derechos de los niños y niñas, pero sobre todo elegir aquellos valores que caracterizarán a la institución , y será como la carta de presentación interna y externa.

El Sistema Educativo Ecuatoriano a través del Ministerio de educación y Cultura , Hacia el Plan Decenal de Educación del Ecuador expresa que su propósito es lograr “una educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, que promueva el respeto a los derechos humanos, derechos colectivos, desarrolle un pensamiento crítico, fomente el civismo; proporcione destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimule la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulse la interculturalidad, la solidaridad y la paz. Una educación que prepare a ciudadanos para la producción de conocimientos y para el trabajo”. Para ello considera valores tales como la honestidad, justicia, respeto, paz, solidaridad, responsabilidad y pluralismo.

La Unidad Educativa Marista Pío XII de la ciudad de Santo Domingo justamente por ser una institución particular religiosa, vive valores específicos que provienen del fundador de la comunidad; es decir, existen rasgos característicos definidos que se aplican a todo quehacer de un docente Marista, se habla de tres violetas, las mismas que representan a la sencillez, humildad y modestia, valores que identifican en cualquier parte del mundo a la acción de un educador Marista.

Adicionalmente, La Educación Marista, consciente de la responsabilidad social que tiene, asume, junto a la corriente pedagógica actual, la formación en la práctica de valores como uno de los ejes más importantes del proceso educativo.

De acuerdo a lo plasmado en el documento básico de la Provincia Marista Norandina (2005) , en el cual la Comisión de Pastoral Educativa ha trabajado, expone lo siguiente: “Los valores constituyen un elemento central de la Educación para la Vida”. Desde esta óptica se considera que los valores a desarrollar deben corresponderse tanto con la edad cronológica como con los procesos de desarrollo emocional y cognitivo y con las cualidades típicas de la comunidad.

Desde la perspectiva, de toda las congregaciones Marista a nivel Internacional, referencian que todo valor aparece como una expresión específica del amor, que se adecua a las diversas situaciones humanas relacionales.

Al trabajar en función de un grupo de seres humanos, todos los docentes sean o no fiscales o particulares y que pertenezcan o no a determinada creencia, se debe promover los valores, lo cual es humanizar, y humanizar es la tarea misma de la educación. Los valores acontecen como el sentido que orienta y concretiza las acciones a realizar.

En la investigación realizada en la institución se pudo tener acceso a los valores institucionales de la Unidad Marista Pio XII los cuales son su referente para las acciones a tomar. Estos valores son transmitidos de generación en generación y son la base para como decía el fundador de la Congregación Marista, Marcelino Champagnat, lograr que en el mundo existan “buenos cristianos y honrados ciudadanos”. Entre estos valores se mencionan a continuación.

- Amistad y Respeto
- Fortaleza y Ternura
- Responsabilidad y Libertad
- Sencillez y Autenticidad
- Honestidad y Prudencia
- Justicia y Tolerancia
- Solidaridad y Amor al trabajo
- Realismo y Sentido de futuro

Cada uno de estos valores es considerado en las aulas y se los desarrolla dependiendo de la edad de los estudiantes.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores se ha llevado a cabo en la Unidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, el cual se encuentra ubicado en la calle 6 de noviembre y Avenida Abraham Calazacón, el mismo que tiene una trayectoria de 42 años. La Unidad Educativa Marista Pio XII es una institución de tipo Particular religioso que pertenece a la comunidad de los Hermanos Maristas. En un inicio, la institución entró a funcionar en forma separada tanto escuela como colegio, no obstante, ha ganó un reconocido prestigio como uno de los planteles educativos más apreciados por su disciplina, calidad de estudios, formación moral, intelectual, religiosa, y además por el título de sus docentes. El patrono de la institución es San Marcelino Champagnat, y la congregación, Agrupación Marista Ecuatoriana (AME), ha contemplado la necesidad de unificar los establecimientos y planteó por intermedio del Equipo Misión del sector Ecuador - Provincia Marista Norandina, el camino de innovación referente a la Unidad Educativa Marista.

3.1 Participantes

De la población total se ha seleccionado una muestra de estudiantes que corresponden al 3er curso de bachillerato de la Unidad Educativa Marista Pio XII, 2011. Se consideró a este paralelo ya que es un curso que se caracteriza por su criterio y sentido más alto de madurez, por lo que se aspira obtener resultados más confiables de la problemática existente.

Tabla 1

RANGOS DE EDAD DE LOS DIRECTIVOS

RANGOS POR EDAD	f	%
30-35 años	1	17%
35-40 años	2	33%
Más de 40 años	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa a los directivos de la Unidad Educativa Marista Pio XII
Elaboración: Lcda. Gardenia Vélez

Del total de 6 Directivos encuestados, se puede apreciar que la edad de ellos se encuentra en una media, lo cual nos hace suponer que es un grupo aun joven, pero ya han conseguido educarse acorde a las exigencias actuales, tienen su título que los respalda y por tal razón pueden aportar mucho a la comunidad educativa. Así mismo, podrían llegar a desempeñar una buena gestión. Por otra parte el 50% que pasan los 40 años pueden ser el soporte y pueden ayudar a encaminar y mostrar cómo se debe desarrollar un liderazgo. De acuerdo a los datos, se considera que los directivos cuentan con una edad apropiada para cumplir cabalmente sus funciones.

Tabla 2

DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	3	50%
Masculino	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a los directivos de la Unidad Educativa Marista Pio XII

Elaboración: Lcda. Gardenia Vélez

Del análisis recopilado se determina que dentro del área directiva hay una igualdad de géneros y equilibrio por lo que también podría ser un factor positivo al momento de tomar decisiones.

Tabla 3

RANGOS DE EDAD DE LOS DOCENTES

RANGOS POR EDAD	f	%
Menos de 25 años		
25-30 años	2	10%
30-35 años	4	20%
35-40 años	2	10%
Más de 40 años	12	60%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta directa a los docentes de la Unidad Educativa Marista Pio XII

Elaboración: Lcda. Gardenia Vélez

Del total de 20 docentes encuestados, casi un 50% de ellos están en un edad promedio, mientras que el otro 50% están en una edad en la cual han demostrado a través del tiempo de lo que son capaces de hacer en pro de una educación de

calidad. En este sentido se contrastan juventud y experiencia, lo cual debe ir de la mano. Se observa en este sentido la renovación de personal, lo cual para la misma ley es lo correcto ya que haya que dar oportunidad a la gente nueva para que se vincule, adquiera y produzca para bien de la comunidad

Tabla 4

DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO

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

Fuente: Fuente: Encuesta directa a los docentes de la Unidad Educativa Pio XII
Elaboración: Lcda. Gardenia Vélez

El gobierno nacional está trabajando en función de igualdad de géneros, por lo tanto se considera que la Unidad Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo ha procurado seguir las contemplaciones del gobierno. Es así que su personal está prácticamente equilibrado.

Al hacer una conclusión se puede decir que los porcentajes descritos sobre la cantidad de docentes que laboran en la institución, están acorde a la realidad y a la ley. En el caso de la Unidad Educativa Marista Pio XII se evidencia que existe igualdad de géneros, lo cual determina por otra parte que no existe discriminación al respecto.

Tabla 5

DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO

TÍTULO ACADÉMICO	f	%
Docentes con título de Tercer Nivel	15	75%
Docentes con título de Posgrado	3	15%
Sin título	2	40%
Total	20	10%

Fuente: Encuesta directa a los docentes de la Unidad Educativa Pio XII
Elaboración: Lcda. Gardenia Vélez

Del total de docentes encuestados, se comprobó que el 75% de ellos son docentes calificados para estar en sus funciones ya que cumplen con los requisitos que demanda el Ministerio de Educación. Un 15% ha superado la fase escolar y ya

posee un título de posgrado y existen aún un 10% de los docentes aún no obtienen su título, sin embargo, se encuentran en fase de estudio.

Tabla 6

RANGOS DE EDAD Y DE ESPECIALIDAD DE LOS ESTUDIANTES

RANGOS POR EDAD	f	%	ESPECIALIDAD
Menos de 15 años			FISICO MATEMÁTICO
16 años	9	45%	
17 años	10	50%	
18 años	1	5%	
Más de 19 años			
TOTAL	20	100%	

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes del 3 "A" de Bachillerato de la especialidad Físico Matemático de la Unidad Educativa Marista Pio XII.

Elaboración: Lcda. Gardenia Vélez

Del total de 20 estudiantes que pertenecen a la muestra tomada y que pertenecían a la especialidad Físico Matemático, se pudo determinar que ellos están un una edad acorde lo estipula las leyes de educación. Existió únicamente un caso en el que el estudiante ya cumplió su mayoría de edad. Realmente esto no afectaba las relaciones entre el grupo.

Tabla 7

ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	9	45%
Masculino	11	55%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes del 3 "A" de Bachillerato de la especialidad Físico Matemático de la Unidad Educativa Marista Pio XII
Elaboración: Lcda. Gardenia Vélez

Del total de 20 estudiantes encuestados y que pertenecen a la especialidad físico matemático de la Unidad Educativa Marista Pio XII, 9 de ellos y que corresponden al 45%, son de sexo femenino. Esto nos indica que no se ha impedido que las señoritas escojan esta especialidad sino por el contrario se ha dado oportunidad

para que desarrollen sus destrezas a través de ella. Por otra parte 11 estudiantes que corresponden al 55% de los encuestados son de sexo masculino. De esta forma se evidencia que casi existe un mismo porcentaje entre ambos sexos lo cual es interesante ya que las relaciones entre ambos se complementan y de pronto tienen otra perspectiva en cuanto a competencias se trata.

3.2 Materiales e Instrumentos

El método en la investigación es la manera o camino para lograr un objetivo mientras que los instrumentos por su naturaleza práctica ayudan en la recolección de la información y están subordinadas al método. En este trabajo investigativo se recurrió a los siguientes materiales e instrumentos que facilitaron el proceso a seguir, entre ellos la entrevista, encuesta y observación.

Lucas Achig (1988 p.116)) manifiesta que la entrevista “es una técnica destinada a obtener información mediante un conjunto de preguntas formuladas a través de la interrelación verbal entre dos o más personas”

El objetivo primordial de la entrevista en la institución educativa en estudio era conocer de fuente directa como se promueve la gestión, liderazgo y valores para de esta forma poder fundamentar el informe de tesis, así como también lograr una propuesta de innovación en la administración de la institución enfocada en los aspectos mencionados. Dentro de este aspecto la entrevista fue realizada al Rector y Vicerrector de la institución a los cuales, en una primera instancia se les presentó el tema que sería explícito para la elaboración de la tesis.

Luego de realizada la introducción se procedió a la realización de las preguntas mediante una cédula de entrevista, es decir el entrevistador formulaba las preguntas y el entrevistado procedió a responder verbalmente mientras que estos datos eran tomados en apuntes.

Durante la entrevista se hicieron preguntas y se trató de recibir respuestas de la forma más clara posible, y sobre todo considerando la formación y experiencias de vida en la institución. Como punto de cierre se realizó un comentario centrado

especialmente en la visión de los valores dentro y fuera de la comunidad Educativa Marista y la aplicación de una gestión y liderazgo objetivo y acorde a la realidad de la administración presente.

Desde el punto de vista de Sierra Bravo (1983 p. 267), la encuesta “consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”.

Por otra parte se procedió con la encuesta la misma que tenía como objetivo describir la gestión, el liderazgo y los valores. Las respuestas dadas permitieron ser tabuladas rápidamente y se efectuó la comprobación de las hipótesis que se planteaban en el esquema de trabajo.

En sí, las preguntas del cuestionario abarcaban en su conjunto una realidad vista, como son la aplicación del planteamiento de los objetivos, y el plan o esquema de trabajo. En esta etapa de diagnóstico, la elaboración de la mayor parte de los cuestionarios estaban basados en la aplicación de tipo cerrado, en donde los distintos actores escogían la respuesta de acuerdo al conjunto de opciones presentadas las mismas que tenían las alternativas de sí o no, o en donde podía escoger alternativas de siempre, a veces o nunca.

Por otra parte también se procedió a utilizar un cuestionario de tipo mixto, es decir se aplicaron preguntas de tipo cerrado y tipo abierto en donde el encuestado manifestó su criterio. El recopilarlos dio la pauta para hacer el análisis respectivo, el comparar los datos de la población en diferente tiempo, lo que conllevaría a una toma de decisiones acertadas respecto a la investigación a realizar; en este punto, se procedió a entregar el cuestionario de persona a persona y de manera directa.

Otra de las formas aplicadas fue la encuesta de administración grupal; de esta forma el encuestador aclaraba dudas existentes. La elaboración del cuestionario contenía datos de identificación y cada cuestionario presentaba parámetros claros con alternativas manejables y de fácil comprensión.

La observación científica en palabras de Ivanovich (1990) y Ander Egg (1987) consiste en la percepción sistemática y dirigida a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente.

El objetivo de este instrumento fue conocer las características, hechos, experiencias e informaciones observables para poder obtener el mayor número de datos que permitieran analizar e interpretar la gestión, liderazgo y valores en la institución para finalmente elaborar el informe.

Es importante mencionar que dentro de este instrumento metodológico influyen de gran manera la atención, sensación, percepción y la reflexión, por lo tanto los sentidos juegan un papel determinante a la hora de proporcionar datos. Al poner en práctica este instrumento se logró lo siguiente:

1. Realizar una observación planificada, directa y participante al estar en contacto con el área y la población de la institución a investigar.
2. Se captaron hechos tal y como se presentaban.
3. Se efectuaron comprobaciones de fiabilidad, tratando de evitar alteraciones o distorsión de los datos.

3.3 Métodos y Procedimientos

Para realizar el trabajo investigativo se aplicaron métodos de investigación tales como descriptivo, lógico, entre otros.

La investigación efectuada fue de carácter exploratorio y descriptivo, ya que permitió la interpretación y análisis actual de la gestión y liderazgo educativo, la promoción de valores mediante el trabajo realizado por las tutorías de la institución especialmente del bachillerato. Entonces se considera relevante el trabajo al acceder al conocimiento de la situación para plantear el problema, exponer hipótesis, disipar conceptos y sobre todo en reunir la información, y relacionarla con el problema en estudio.

Frente a la información obtenida se aplicaron métodos lógicos como son el inductivo, deductivo, analítico y sintético debido a la interrelación existente entre ellos ya que la inducción es inseparable de la deducción y el análisis está emparentado con la síntesis.

Raúl Rojas Soriano (1985) manifiesta que “la inducción es aquella que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general” (p.83).

En este contexto y al realizar la investigación se tratará de verificar las relaciones constantes en el aspecto de la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Marista Pio XII para extraer conclusiones de carácter generales. Hacer uso de este método será beneficioso por cuanto ayudará a fundamentar las demostraciones o formulación de hipótesis.

Carvajal (1990) señaló que la deducción es “una de las formas de inferencia o razonamiento lógico que guía el pensamiento del hombre a conclusiones regidas por diversas reglas generalizadas” (p.82). En este sentido este método ayudará a poner mayor énfasis en la teoría, en la abstracción que obtenga de la investigación, más no de los datos empíricos que pudiesen recogerse. Además se procedió a hacer un análisis y síntesis de cada cuadro expuesto para tener una idea clara de los porcentajes en cuanto a la muestra.

Por esa razón se aplicó otro método como fue el analítico, ya que el análisis es la observación minuciosa de un hecho de particular, en este caso cada informe fue tomado en esa manera ya que para hacerlo se acogía a varias etapas entre ellas la observación, descripción, examen crítico, ordenación, clasificación, etc. Babaresco (197 p.22) manifestó que “para utilizar el método analítico en la investigación se tendrá necesariamente que realizarla sistemáticamente a través de varias etapas de manera progresiva y ascendente”. Para cumplir con esta fase era necesario la síntesis, lo que implicaba comprender la esencia del todo en el razonamiento de los elementos.

Por otra parte se aplicó método de observación desde donde se obtuvo la información primaria.

En adición se aplicó el método cualitativo el cual sirvió para describir el tipo de gestión, liderazgo y valores aplicados en la institución y conocer sus falencias o fortalezas. Se realizó la selección de la muestra representativa de trabajo de la institución, entre ellos considerando a los directivos, administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia.

Fue necesario incluir el método cuantitativo y para ello se recurrió al uso de la tecnología. Se creó un archivo de datos muy útil para la recopilación de la información; se representaron cuadros estadísticos que mostraban la totalidad del universo a ser estudiado así como también a la clasificación de las muestras en cuestiones de rango de edades, sexo y experiencia laboral. Se obtuvo las frecuencias de los parámetros a ser analizados y por consiguiente los porcentajes, lo que facilitaba obtener análisis rápidos y verídicos.

Se menciona además la utilización del método hermenéutico en lo que respecta a la recolección e interpretación bibliográfica, elaboración del marco teórico análisis de lo que representa las tutorías en las instituciones maristas del Ecuador. Y finalmente se destaca el uso de organizadores gráficos y otras técnicas las mismas que fueron vitales a la hora de precisar la información.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1 El manual de organización

4.1.1.1.1 Concepto

En un artículo online de la enciclopedia Wikipedia se menciona que el manual de procedimientos u organización contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada institución o empresa. Este ha de ser un documento interno, en el que se especifica las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros.

Uno de los instrumentos que aplica la comunidad Educativa Marista y cada uno de sus docentes y desde donde se evidencia o no una efectiva gestión en liderazgo y valores, es el manual de organización. De acuerdo a la información encontrada y tomada desde el Proyecto Educativo Evangelizador del Colegio Marista Pio XII (2006-2010) y precisamente para hacer su respectivo diagnóstico se consideran a los siguientes funcionarios:

El Rector, quien debe ejercer la autoridad con sencillez evangélica, respeto a los demás y en función de servicio, programará, organizará, dirigirá y evaluará la Institución para que ésta haga vida sus principios y consiga sus objetivos”.

El rector es la primera autoridad y por ende es el protagonista principal que tiene la Unidad Educativa Marista Pio XII. Es él quien ejercerá un liderazgo de acuerdo a la filosofía del fundador de la congregación Marista, basada en la humildad, sencillez y modestia, sin perder la perspectiva de sus funciones y la gestión que ejerza será evaluada por el consejo directivo.

El rector, que es el presidente del Grupo Misión y de Gobierno de la institución velará por los valores humanos y cristianos de formar buenos cristianos y honrados

ciudadanos. Será un líder con visión, que de propuestas y testimonio de valores maristas.

En las encuestas realizadas, se notó que existe incongruencia en el accionar del rector. Algunos aducían que precisamente por estar en esas funciones, se debe proceder de manera diferente. Algunos de los participantes incluso mencionaron que en ocasiones, el rector actuaba arbitrariamente; sin embargo los directivos expresaron que de esa forma se obtiene un verdadero liderazgo, capaz de gestionar y valorar una verdadera calidad educativa.

En cuanto al Coordinador General de pastoral, se conoce que es quien promueve y orienta la acción pastoral asumida en el Proyecto Educativo Evangelizador. Coordina, motiva y dinamiza cada uno de los Departamentos en todas sus programaciones y actividades; coordina con el Departamento de Orientación en el acompañamiento a los jóvenes. Su gestión es vital en la vida institucional.

Un gran porcentaje de los encuestados y especialmente jóvenes, expresaron no estar de acuerdo en el sentido de que la Pastoral Evangelizadora tenga que liderar por sobre todo al momento de efectuar diversas actividades.

El Departamento de Orientación es aquella que debe acompañar psicopedagógicamente, mediante procedimientos técnicos apropiados, en el descubrimiento de las tendencias profesionales y vocacionales más apropiadas a cada estudiante. Colabora en la planificación, ejecución y evaluación de las jornadas de Educación para la Vida con los estudiantes, con los profesores y con los padres de familia. Mantiene una relación directa con los alumnos de cada curso. Su liderazgo se centra en la ayuda que ofrezca tanto a la institución como a las familias que pertenecen a la comunidad educativa. Su centro primordial es facilitar una respuesta a la problemática educativa, favorecer el desarrollo de valores armónicos, estimular el aprendizaje y garantizar el discernimiento vocacional de los miembros de la comunidad educativa.

Justamente por estar los jóvenes en una etapa en la que necesitan acompañamiento, consideran que el accionar del Departamento de Orientación debe

ser prioritario, sin embargo, al no existir una persona estable en las funciones no permite que el estudiante tenga la suficiente confianza para acudir y buscar la ayuda adecuada.

El Departamento de tutoría tiene funciones singulares que no se visualizan en cualquier institución. Este departamento formula los objetivos curriculares de la tutoría, selecciona los contenidos programáticos, la metodología y la evaluación acorde con el proyecto de Orientación. Estudia y da solución a los problemas comunes que son competencia de los tutores. Cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el Rector y los organismos competentes.

En este aspecto y de acuerdo al análisis se evidencia que dentro del manual de organización de la Unidad Educativa Marista Pio XII desde un inicio ha trabajado de forma muy diferente en relación con las otras instituciones de la ciudad, ha funcionado mediante la ejecución de un Proyecto Educativo Evangelizador, el mismo que al ser elaborado, y por las características institucionales, no ha trabajado en función de inspectores. La Unidad Educativa Marista Pio XII es pionera en la ciudad de Santo Domingo por manejarse bajo el modelo de tutorías. Su liderazgo se ve reflejado por el espacio de formación y sobre todo acompañamiento personalizado con los miembros que intervienen en la comunidad educativa. Por esa razón su gestión va más allá del simple hecho de ser docentes, ya que mediante su trabajo y desarrollo de valores humanos, tratan de ayudar de manera sencilla pero efectiva.

Los docentes tutores, y de acuerdo al análisis realizado, son las personas a quienes más acuden los estudiantes y padres de familia en caso de requerirlo. Sin embargo ellos sienten que al no existir una ayuda continua por parte del Departamento de Orientación, y al ser ellos designados a hacer lo posible por solucionar conflictos, deberían estar mejor capacitados para afrontar con la responsabilidad señalada y necesitan prioritariamente de un plan que cubra las expectativas y objetivos de la institución.

4.1.1.2 Código de ética

Para continuar con el diagnóstico demos una mirada a lo que es un código de ética. De acuerdo a lo manifestado por Guillén (2006 p. 336), la ética “constituye una racionalidad teórica a la vez que práctica. No solo mira a los resultados de la acción, sino a quién la realiza”.

Aunque no se encontró evidencia escrita en un documento que especifique el aspecto ético que involucra a toda la comunidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, sin embargo, por ser esta una institución Educativa Particular de carácter religioso, se deduce que implícitamente todas las acciones a llevarse a cabo y quienes las desarrollan giran en torno al concepto de ética y valores que se forman a través de ciertos procesos entre ellos: “La inserción de la dimensión ética en el aprendizaje del quehacer científico y técnico en cuanto inherentes a todo comportamiento humano”, (Proyecto Educativo Documento Básico, Provincia Marista Norandina, 2005 p.47).

4.1.1.3 El Plan estratégico

4.1.1.3.1 Concepto

El plan estratégico se basa en la visión y los valores de la organización; para ser estratégica requiere de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo así como un análisis contextual de vierta charles H, & Gareth,J (1999) profundidad.

En nuestro país el ministerio de educación del Ecuador a través de todos los organismos, busca que cada institución logre crear un plan estratégico que sirva como auxiliar para el desarrollo de la educación ecuatoriana. Se busca que este documento ayude con certeza en el proceso de reforma educativa. Este documento cuenta con la participación e interacción permanente de los educadores y demás estamentos de la institución ya que dependerá de su compromiso y creatividad para asumir retos en pro de mejorar la calidad educativa.

En la Unidad Marista los antiguos administradores habían elaborado el plan estratégico en el cual exponían sus debilidades y las estrategias a tomar para poder cumplir con lo que manda la ley. De acuerdo a lo observado existen ciertos departamentos que serían los responsables por cumplir ciertas asignaciones dadas, no obstante cada uno tiene su espacio en la intervención.

En cuanto al liderazgo, gestión y valores, el plan estratégico de la Unidad Marista presentó las siguientes debilidades y fortalezas.

- Metas en relación a la formación y actualización docente, desvinculadas de las necesidades reales de los docentes.
- Jornadas de capacitación intermitentes durante el año que han estado interrelacionadas y han permitido socializar herramientas para mejorar significativamente los procesos educativo-pastorales de la Institución.
- Los directivos de la Institución no han ejercido un liderazgo efectivo en la organización de los cursos de formación de los docentes.
- Existencia de reglamento interno en la Institución.
- Atención eficiente en el departamento administrativo.
- Protagonismo de la participación de los distintos estamentos y actores de la Institución por parte de la Pastoral Educativa.

La propuesta que la unidad educativa y la pastoral de la institución plantea en el desarrollo de PE es significativa porque los procesos de planeamiento educativo; currículo; formación y actualización docente; orientación profesional; y, gestión son desarrollados con criterios de eficiencia, eficacia y pertinencia.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

La planificación operativa anual se interesa principalmente en la eficiencia y consiste en planificar la distribución eficiente de los recursos para el logro de las metas específicas que llevarán al cumplimiento de objetivos. Al elaborar la planificación operativa se recomienda incluir presupuestos específicos para las diversas áreas de ejecución. Sin embargo en muchas ocasiones resulta que el POA es eficiente pero no eficaz, es por ello que los directivos o gerentes educativos

deben ser cuidadosos y tener a mano el plan estratégico ya que este le indicará que medidas tomar. Tomado de políticas del MEC, 2006

Durante la investigación se hizo lo posible por tener copias de este documento, pero lamentablemente el nuevo rector desconocía si el anterior administrador y su directiva la habían realizado, por lo que fue totalmente imposible conocer cuales eran los planteamientos que se habían estipulado y las metas a cumplirse. Cada gerente debe conocer la importancia de estos recursos importantes para desarrollar las gestiones pertinentes.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional.

Es en la última administración en la que se evidenció la creación del PEI; es aquí donde se observó claramente un liderazgo único, ya que fue un líder que consideraba a sus subalternos no como tal, ya que pretendía que todos, desde la esfera que estuviesen, tengan protagonismo. Su liderazgo además se basó en la delegación de funciones para todos, su lema era “tenemos que apropiarnos y sentir nuestra a la institución”. Se consideró que fue un año fructífero tanto en lo personal como en lo profesional dentro de la institución, además este estilo de gobierno tenía la aceptación de la mayoría del personal que laboraba en la institución.

Con respecto al apartado en el que se desglosó el PEI, esta investigación recoge la realidad institucional al señalar que sin duda alguna el protagonismo y liderazgo de la Pastoral educativa tiene sus raíces muy bien plantadas y desde todas las perspectivas, lineamientos conceptuales y operativos, predominando aspectos que tengan significación real para la concepción del el ser humano, como sujeto individual o social, para promoverla o para reorientarla.

En lo que respecta al trabajo de gestión, toda la configuración de actividades o de organización integra diversas perspectivas y polaridades ya que involucra a una sociedad de conocimiento, acompañada de los servicios educativos que presta. En este punto se expresa la opinión de la comunidad y no solo de la institución, ya que debido a la gestión que demandan los directivos o representantes, no es solo una institución más en la ciudad, es una institución que está a la vanguardia de la

educación. No descuida ningún elemento y más bien involucra la pedagogía integral. La gestión del rector vicerrector, docentes y demás miembros de la comunidad involucra una gestión de calidad. Como toda institución, tiene sus dolencias, pero la gestión que realiza la parte administrativa es vital para el funcionamiento de la institución. Internamente se gestionan capacitaciones a estudiantes, docentes, al personal de apoyo. Y aunque la institución por su carisma mismo, no se presta a competencia, pero sí a participaciones de todo tipo ya sean estas de carácter cultural y deportivo.

Los docentes están en constante renovación ya que el mundo moderno lo requiere. Prueba de los logros que la parte académica ha gestionado desde su trabajo diario se evidencia en los ex estudiantes quienes al salir de la institución optan por buscar alternativas ya sean en la misma ciudad o en otras ciudades del país y la respuesta es que son aceptados en su mayoría.

Otro referente en la gestión institucional se canaliza a través del estudiante mediante el desarrollo de las estrategias de aprendizaje ya que ellas están enfocadas en la comunicación, dirigida a provocar una modificación conductual del estudiante. De igual forma que el liderazgo, la gestión no es perfecta, hay mucho por trabajar, y muchas veces parece que todo se derrumba, se presentan problemas con los docentes, con los estudiantes, con los padres de familia, con los directivos, etc. Pero para ello está la realización del PEI o del POA, herramientas útiles que ayudan con el plan de acciones a tomar de manera organizada.

Como resultado de la fortaleza de la institución que es la vivencia del Evangelio, el cual es un muy buen referente para destacar los valores que se viven en la institución, la educación marista asume junto a la corriente pedagógica contemporánea, la formación en la práctica de valores como uno de los ejes más importantes del proceso educativo. Desde esa óptica se ha considerado que los valores a desarrollar deben corresponder tanto a la edad cronológica como con los procesos de desarrollo emocional y cognitivo y con las cualidades típicas de la comunidad.

Cada actividad que se ejecute se determina por la aplicación de los valores y aptitudes señaladas con anticipación para lograr una armonía y promover valores humanos ya que esa es nuestra tarea, además los valores llegan a orientar y hacer concreta nuestra tarea.

Para un mejor desempeño se ha sugerido al personal de la institución, la aplicación de valores como amistad y respeto para estudiantes de 8vo año; fortaleza y lealtad para 9no año; responsabilidad y Libertad para 10mo año; servicio y sencillez para 1er curso de bachillerato; trabajo y constancia para 2do de bachillerato y justicia y solidaridad para 3er curso de bachillerato. Sin embargo es importante aclarar que no porque un determinado curso tenga que vivir un valor señalado, significa que no va a aplicar los otro; esto significa que cada paralelo conforme va caminando, va desarrollando los diferentes valores hasta que llegan a la parte culminante que es el último curso y se evidencia la aplicación de todos ellos.

4.1.1.6 Reglamento Interno

En lo referente al reglamento Interno y debido a la situación que la institución está viviendo al haber adoptado el estilo de Unidad Educativa, en la actualidad no se cuenta con un Reglamento Interno actualizado ya que esto equivale a la programación en conjunto escuela, colegio y que anteriormente estaba regida individualmente. En la actualidad, se está trabajando al respecto y las autoridades están en ese proceso. Sin embargo vale la pena indicar algunos aspectos considerados en el proyecto anterior y que han funcionado dentro de las perspectivas planteadas y que justamente se encuentran relacionados con el liderazgo, la gestión y los valores.

El liderazgo primordial ejercido en la institución se lo observa en la Esfera de Pastoral la cual es el alma y dinamismo de la Institución. La Esfera Directiva tiene el liderazgo en cuanto a la misión de planificar, desarrollar y evaluar la convivencia armónica de la comunidad educativa. El Rector del Colegio Pío XII debe ejercer su liderazgo mediante una autoridad con un amplio sentido de sencillez evangélica, respeto a los demás y en función de servicio.

La gestión institucional enfoca puntos estratégicos como es el funcionamiento de las tutorías en lugar de inspectoría. Este espacio es vital para la vida de estudiantes y padres de familia ya que son quienes están en mayor contacto con su realidad.

En lo referente a los exámenes que normalmente se toman en cualquier institución son cambiados por seminarios trimestrales.

En cuanto a la organización estudiantil, la participación del alumno en la organización y actividades de la Institución es un derecho y un deber que se orienta a la consecución de los valores consensuados por la Comunidad Educativa, sin forma publicistas e interesadas en la captación de votos.

La participación del padre de familia o del representante legal en la organización y actividades de la Institución es un derecho, sin embargo no podrán interferir en las decisiones administrativas o académicas

Un criterio esencial para la buena marcha institucional es el asumir valores, los cuales se ponen de manifiesto en la misión que el Ministerio de Educación asigna a las Instituciones Educativas y sus lineamientos filosóficos, psicológicos, pedagógicos y sociológicos sin perder el espíritu de criticidad orientado a la innovación y mejoramiento de la calidad de la educación; está abierto a los avances culturales, científicos, artísticos y políticos, que promueven una sociedad más justa y fomentan el respeto por la naturaleza. Se rige por el principio de igualdad y está abierto a todos sin importar el credo, la ideología, la raza o el sexo, en un marco de respeto mutuo y de la institución. Conjugar la educación en valores con la formación científica para lograr la madurez humana, la fundamentación técnica y la orientación profesional.

Acorde a la información obtenida, se conoce que el abanderado será quien haya demostrado esfuerzo y constancia en sus estudios, como reflejo de haber asumido la vivencia de los valores propuestos por la Institución; así mismo la institución promueve la síntesis entre Evangelio y Ciencia para superar toda forma de marginación y desvalorización de la mujer y la niñez.

En su conjunto el liderazgo, gestión y valores prevalecen en el accionar que ha regido la institución, todo ello, teniendo como referente la proyección de la filosofía Marista que tiene como característica la capacidad de acción y su riqueza de acciones los cuales son nutridos mediante el educador Marista.

Por otra parte y hablando de las características, se trabaja en función del amor al trabajo, que el estudiante y todo colaborador de la comunidad educativa entienda que el amor al trabajo hará más grande, fuerte, actualizando y viviendo la profesión la misma que exige desarrollar hábitos personales de estudio, planificación y entrega en su labor.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

Dentro de este contexto se necesita clarificar conceptos claves como es la misión. Es así que “la misión es la descripción de lo que se hace, con qué fines fue creada, que ha venido haciendo una institución”. (Sánchez Manosalvas, 2008, p.59).

La misión “define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir” (Chiavenato 2007, p. 20).

Los criterios de los autores tienen similitudes ya que ambas concuerdan en el sentido de que una misión enfoca la razón de ser y de existir de la organización además de que proporciona un punto de partida de la empresa.

La misión de la Unidad Educativa Marista Pío XII que está citado en el folleto del Proyecto educativo Evangelizador, Colegio Marista Pio XII, Santo Domingo, (2006-2010) es:

“Vivenciar los grandes evangélicos como perspectivas encarnadas en la conciencia de cada joven y enraizados en las actividades humanas de cada día, familiares, estudiantiles, profesionales”

En lo referente a la visión tenemos que, “Una visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales, y valores compartidos. La visión sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de esa situación ideal”. Kriegel, Robert y Patler, (1997, citado en Guillén Parra,2006, p. 216).

La visión indica la percepción del lugar que la organización espera ocupar en el futuro, hacia donde se quiere dirigir. La visión describe la ruta, el camino a seguir, para alcanzar la misión.

Los autores ponen a consideración una descripción de la imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y de esa forma poder dar luces a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización, sin olvidar las características que van junto a esta, como por ejemplo la duración, hacia donde se orienta y que desea de la comunidad en general.

La visión de la Unidad Educativa Marista Pío XII es:

“Situarse al niño, a la niña, al adolescente, al joven y a la joven en relación con su propio mundo, con sus propios problemas, con su propio futuro y les ayude a liberarlo creativamente, con esperanza y optimismo, con confianza en sí mismo y espacio abierto por igual al varón y a la mujer”.

4.1.2.2 Organigrama Estructural

GRÁFICO 1

Organigrama estructural y funcional



Fuente: Proyecto Educativo Evangelizador, Colegio Pio XII, 2006-2010

Para el trabajo investigativo se analizó el organigrama y el nivel que ocupan sus miembros

- En el Nivel Directivo, se encontraba el equipo de Animación y Gobierno integrado por, el Rector, el Coordinador de la Pastoral Administrativa, el Coordinador de Gestión Financiera, el Coordinador de la Misión Educativa Académica, el Coordinador Pastoral infantil, juvenil y vocacional, el Coordinador de Animación de comunidades, el Coordinador de Formación Conjunta y Específica, el

Coordinador de Animación de Espiritualidad, Solidaridad y Laicado Maristas y la Junta General de Profesores es la instancia Consultiva y de Asesoría

- b. El Nivel Ejecutivo estaba integrado por la Pastoral Administrativa, Misión Educativa, Pastoral infantil, Juvenil y vocacional, Animación de comunidades, Formación específica y conjunta y Coordinación de Espiritualidad, Solidaridad y Laicado Maristas.

Es sumamente importante para la comunidad Marista el contar con la presencia y apoyo de la pastoral administrativa en todos los estratos que la institución ha formado y justamente es necesario para poder realizar las gestiones que cada conjunto necesita desarrollar.

- c. El Nivel Operativo estaba integrado de la siguiente manera: la pastoral administrativa, que debía velar por la gestión financiera, gestión de recursos humanos, secretarías y la comisión de proyecto y comisión de acompañamiento.
- d. La Misión educativa académica que involucra al nivel técnico y este a su vez a los equipo de innovaciones curriculares y coordinadores académicos y por otra parte involucra al nivel operativo formado por las Junta de Coordinadores de ciclo (ciclo I, ciclo II, ciclo III y bachillerato), Junta de Profesores de Área y Juntas de Curso y Año.
- e. Nivel Educación Básica y Bachillerato; Gestión de padres de familia: Consejos de padres de los ciclos y el bachillerato; gestión de profesores; y gestión ex – alumnos.
- f. Nivel Escolar integrado internamente de la siguiente manera: la Educación Básica de Primero a Décimo año, dividido en tres ciclos, que se determinan de la siguiente manera: Ciclo I de Primero y segundo año, Ciclo II de Tercero a séptimo, y el Ciclo III de Octavo a décimo. El Bachillerato en Ciencias con las especializaciones Físico – Matemáticas, Químico – Biológicas y Administrativos Contables.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Conozcamos la realidad de algunas de las funciones por áreas, y departamentos de la institución:

El Departamento de Orientación, que estimula el aprendizaje y garantiza el discernimiento vocacional de los miembros de la comunidad educativa; ayuda a diagnosticar e intervenir en estudiantes con situaciones problemáticas de tipo académico, o relacional.

El Departamento de pastoral el cual asume como su principal preocupación vivir y motivar la práctica de los valores evangélicos expresados en el Proyecto Educativo Evangelizador.

Departamento de tutoría que forma y acompaña de manera personalizada para lograr el crecimiento académico, emocional y afectivo de los estudiantes

El Área de Religión y Moral Católica se encargará de transmitir el mensaje de Jesús, con los instrumentos que la realidad cotidiana ofrece.

El Área de matemáticas tiene que a partir de la realidad del entorno escolar llegar a comprender la realidad matemática. A partir de la experimentación con elementos de la naturaleza, llegar a la abstracción, generalización y explicitación de leyes matemáticas. Explicitar en el aula la utilidad práctica que tienen los conocimientos matemáticos en el ámbito natural, económico y social, (vivienda, alimentación, laboral, etc.).

El área de ciencias sociales intenta recuperar y utilizar las diversas experiencias cotidianas de los niños, como formas de aprendizaje que promuevan la expresión verbalizada y la comunicación; trata de crear hábitos de cuestionamiento sobre los eventos de su entorno, para encontrar explicaciones lógicas e incluir en la práctica educativa criterios valorativos sobre los fenómenos socio-ambientales. Desarrolla la capacidad de reflexión, meditación e introspección, de tal manera que le permita manejar el silencio, escuchar y estimular el respeto mutuo. Estimula y fortalece las

relaciones familia-comunidad, escuela comunidad, comunidad-autoridades, escuela-autoridades, etc.

El área de ciencias naturales, promueve la observación como primer paso de conocimiento e identificación con el entorno inmediato, aplica las observaciones de campo como un medio de reconocer la diversidad existente. El área a través de sus docentes guiará a sus alumnos a construir conocimientos, y a generar actitudes hacia el medio de manera práctica, vivencial y experimental lo cual favorecerá a la interpretación del mundo.

El área de lenguaje promueve actividades de diálogo sobre temas del entorno. Usa materiales de información sobre leyes, reglamentos y ordenanzas sobre medio ambiente existentes en el país, que subrayen el espíritu y objetivos de las regulaciones, en un lenguaje claro, sencillo, adaptado al nivel de desarrollo evolutivo del estudiante, y contribuyan a la formación de la responsabilidad personal y social respecto del entorno. El área promueve un liderazgo competente basado en la comunicación, eje principal de todas las personas que buscan un interrelación con los demás y que muchos de ellos la harán parte de sus vidas para obtener el reconocimiento, adquirir éxito y mucho más.

El área de cultura estética utilizar el medio ambiente como fuente de inspiración de obras artísticas, adecua espacios escolares para que permitan una práctica de respeto y cuidado del entorno. Aprovecha los valores que contienen las diferentes manifestaciones artísticas representativas locales, nacionales e internacionales, para promover el respeto e identificación con el medio ambiente.

4.1.2.3 El clima escolar y la convivencia con valores

A partir de lo manifestado en el blog de WordPress.com se considera que La educación en valores está directamente relacionada con la convivencia escolar.

Por otra parte de acuerdo a lo planteado por MINEDUC(2002, p.7) la convivencia es como un recurso educativo sobre el cual podemos operar para producir aprendizajes; adicionalmente se concibe a la convivencia escolar como: “la

interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional .No se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción”.

Por lo expuesto, cabe mencionar que dentro de la Unidad Educativa Marista la convivencia educativa consiste en el desarrollo normal de las actividades educativas por cuanto constituyen formas de relaciones humanas. Acontecen dentro del trabajo de aula, en tiempos de distensión, en el trabajo administrativo y durante actividades especiales dentro o fuera de la institución. Puede extenderse al campo familiar y constituye el ámbito principal en la génesis de una convivencia pacífica, democrática y productiva.

Uno de los detonantes para lograr la satisfacción en la institución es el clima que se percibe en todo su rededor; y el indicador que lo promueve es justamente el grado de confianza que los estudiantes observan especialmente de quienes están cerca de ellos, entre ellos sus docentes tutores, quienes prácticamente permanecen toda la jornada educativa pendiente de sus logros o fracasos.

4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores

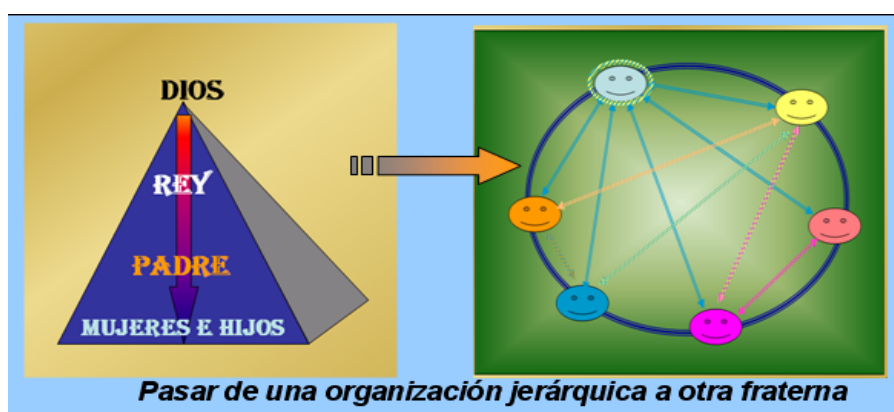
En lo que se refiere a la del modelo Educativo de la Unidad Marista Pio XII, se conoce de la aplicación de un modelo pedagógico propio. La unidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, pretende formar “buenos cristianos y honrados ciudadanos” lema del fundador de la Congregación de los hermanos Maristas, Marcelino Champagnat. El estilo educativo que plasma, tiene rasgos muy característicos que marcan la pedagogía de la institución. La presencia del educador un valor esencial en el proceso de maduración del estudiante; presencia que es cercanía, acompañamiento, entrega personal del tiempo, cordialidad y confianza. La institución ofrece una atención personalizada que acompaña a cada uno según sus necesidades y que crea el ambiente humano que favorece la maduración individual.

Es el alumno con mayor dificultad al que se le presta mayor atención. En ellos, de modo especial, se trata de descubrir sus intereses y capacidades y se los orienta a los más adecuados para su desarrollo y maduración.

Se educa en la solidaridad, sobre todo acogiendo a jóvenes de diferentes contextos sociales y religiosos y se promueve el diálogo y la tolerancia para vivir de manera positiva la diversidad. (Ver gráfico 2)

GRÁFICO 2.

Cambio de Modelo Pedagógico.



Fuente: Proyecto Educativo, Documento Básico, Provincia marista Norandina, Marzo 2005

La Pedagogía crítica necesita de la participación de la comunidad educativa y busca que el estudiante sea sujeto activo, artífice y protagonista de su propio crecimiento y maduración, que busca de los nuevos conocimientos, del saber hacer y el desarrollo humano, con predominio de las vías cognitivistas y constructivistas. La educación liberadora tiene como objetivo desarrollar una conciencia crítica que permita a los que aprenden reconocer las conexiones entre sus problemas y experiencias individuales y los contextos sociales en los que éstos ocurren.

La Pedagogía integral busca EDUCAR, es decir: instruir en sus deberes, enseñarles a practicarlos, darles el espíritu y los sentimientos del cristianismo, las virtudes del cristiano y del buen ciudadano.

Pedagogía marial (de María) la misma que caracteriza la idea mariana es caracterizar la vida religiosa de los primeros hermanos maristas por la sencillez básica con que supo impregnar su actuar, que promueve la autenticidad en el

comportamiento y la verdad sencilla en el obrar.

Pedagogía de la presencia la cual lleva consigo la inmensa riqueza afectiva de toda la personalidad del educador. Él lo expresaba así en la pluma de Juan Bautista Furet: «Para educar a los niños, hay que amarlos y amarlos a todos por igual». Para ser buenos educadores, aconsejaba el beato Marcelino, es indispensable vivir en medio de los educandos, y que el tiempo que pasen con nosotros se alargue y prolongue.

Pedagogía desde la sencillez ya que La Unidad Educativa Marista Pio XII practica tres valores esenciales que son humildad, sencillez y modestia. En ese sentido se implica una relación de confianza y transparencia, ser cercano al estudiante, con amistad alegre, espontánea, sincera y respetuosa.

Espíritu de familia: Se traduce en el trato sencillo y de apertura al diálogo, en la acogida cariñosa y participativa de todos los miembros de la comunidad educativa. Crea un ambiente de hogar propicio para superar deficiencias humanas y generar confianza en uno mismo y la comunidad. La sencillez de espíritu de familia, el amor al trabajo y la constancia forman como un círculo que revierte constantemente.

Amor al trabajo el cual ha de promover la maduración de la capacidad laboral, entendida como recreación de nuestro mundo y de nuestra propia persona. La actividad educativa es actividad productiva, material, relacional o intelectual y ha de buscar un buen nivel de calidad y eficiencia. Los centros Maristas han de generar hábitos de trabajo que exigen creatividad, constancia y esfuerzo. Es una pedagogía de constancia, esfuerzo, reiteración y repetición. Con frecuencia se hace dura, algo monótona, lenta para los mejor dotados, indispensable para los menos dispuestos, los pobres intelectualmente y con dificultades de aprendizaje.

La Pedagogía en función de la vida ya que lo que todo niño, niña o joven ha de aprender es a vivir, convivir y asumir los riesgos de la incertidumbre de un mundo cambiante. Esto implica competencias cognitivas, laborales y relacionales básicas, junto con un buen nivel de madurez emocional. Es una pedagogía directa, con medios sencillos, para solucionar los problemas de la vida. No es selectiva y crea el

nivel adecuado para que puedan servirse en la vida. En esta intención clara y objetiva hay una parte no pequeña de su expresión «crear honrados ciudadanos», como fin de la educación.

Pedagogía para la solidaridad en donde La Unidad Marista parte de una experiencia evangélica de solidaridad. Marcelino Champagnat fundador de la congregación marista la intuyó como respuesta a una carencia humana. Brota desde ahí la respuesta institucional a las situaciones actuales de marginación.

4.1.3.5 Dimensión organizativa operacional y valores

El proceso didáctico que lleve al estudiante a un aprendizaje significativo, está orientado por el constructivismo y reflexión socio crítica, en la que los docentes aplican los siguientes pasos y dependiendo del nivel al que esté cursando, es así que se puede recoger los siguientes datos de los momentos que el estudiante adquiere su conocimiento entre ellos la experiencia, se identifican subjetivamente con la experiencia, se involucran con el tema, sienten interés en el tema, descubren la importancia del tema y sean conscientes de su relación con el tema. Para ello ha de ser activo y desarrollará actividades acordes a la edad, entre ellos, podrán: Realizar un paseo o visita, Hacer visualizaciones, entrevistas o encuestas, Socio dramas o simulacros, narrar cuentos o videos, realizar dinámicas y dibujo.

Con respecto a otras alternativas de actividad se enuncia al Cuchicheo, Trabajos grupales, diálogos sobre preguntas que ayudan a sacar aprendizajes de la experiencia, escribir sobre experiencias, extraer conceptualizaciones. Exploran las respuestas que surgieron a las preguntas ¿Qué datos y hechos tenemos? ¿Qué dicen los expertos sobre el tema? ¿Qué es importante saber sobre el tema? ¿Aprenden los conceptos necesarios para poder comprender el tema con una profundidad adecuada?

Por otra parte, cada docente aplicará ciertos condicionantes de entre los cuales rescatamos: Orientación abstracta reflexiva en la que el estudiante aprende mejor de la observación y elaboración intelectual y simbólica de lo percibido. Estudiantes razonadores, reflexivos y conceptualizadores.

Una orientación práctica activa, en donde los estudiantes aprenden más efectivamente por medio de un involucramiento personal y sensorial en los eventos. Para aprender tienen que tocar, palpar. Necesitan además, encontrarle sentido y aplicación práctica a las experiencias que se les ofrece.

El modelo de trabajo en el aula trata de ayudar al estudiante a Iniciar su proceso de aprendizaje por medio de una vivencia. Luego, se le ayuda a observar y reflexionar, en torno a experiencia de vida. Se abstrae y conceptualiza en el paso siguiente. Para cerrar el ciclo se busca las aplicaciones que lo aprendido puede tener en la vida real del niño o del joven. Y el ciclo puede repetirse indefinidamente.

Para tener una idea más clara es necesario hacer una descripción de la infraestructura física de la institución, por lo que se considera mencionarlo por bloques. El Primer bloque de primero a séptimo año de Básica. La extensión de terreno es de 2 hectáreas, dividida en 4 pabellones de clase con 19 aulas. Talleres de dactilo pintura, del hogar, intelectual, y expresión corporal. Un pentágono lúdico, 5 baterías higiénicas, bodegas de conserjería e implementos deportivos. Laboratorio de computación, salón múltiple, oficinas de dirección, coordinación, secretaría, 2 salones de profesores y una capilla. Dispone de 1 mini cancha de baloncesto y una cancha de baloncesto, una mini cancha de fulbito, una cancha de fútbol infantil, juegos recreativos y espacios verdes.

El segundo bloque De octavo a décimo año de Educación básica y Bachillerato. La extensión de terreno comprende 30.707m², entre los cuales hay una construcción de 4478m². El Colegio dispone de 2 pabellones de clases con 18 aulas; las dimensiones de las aulas son de 10,51. Cuenta con 1 sala múltiple y 4 baterías sanitarias; una construcción de oficinas: Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría, Orientación y salón de profesores. Compone su infraestructura un bloque de tres pisos con: capilla, biblioteca, laboratorios (física, química y biología), 2 salones de cómputo con 26 equipos cada uno, un salón de multimedia, sala de reuniones y sala de cómputo para profesores. Cuenta con 3 canchas de baloncesto, 2 de voleibol y una cancha de fútbol con pista atlética, con amplias zonas verdes y jardines.

Cada inicio de clases y de acuerdo al horario elaborado, el docente acude a su clase

que tiene una duración de 45 minutos. Para poder aprovechar el tiempo, y que la clase sea operativa cada tutor siempre hace la distribución de los paralelos, distribución de los estudiantes por filas, etc. y así lograr un equilibrio en todo aspecto, ya sea este de afinidad, relaciones entre estudiantes es decir lograr empatía ya que las clases son numerosas (49-50) estudiantes. Muchas veces no funciona la distribución por lo que resulta muy difícil poder encontrar ecuanimidad de la clase; los docentes se encuentran con casos problemas de estudiantes que en algunas ocasiones no es posible manejarlas con total normalidad por lo que el departamento de orientación tiene que intervenir.

En lo que respecta a las evaluaciones, estas se dan de forma continua ya que prevalece el proyecto educativo anterior. Muchas veces los estudiantes no responden como deberían por lo que y siguiendo las normas del reglamento tiene que hacer el proceso de recuperación. En la mayoría de casos coincide que lo que falla en los estudiantes es el desarrollo de pensamiento, por lo que se enfocan en hacer un *feedback* para que el estudiante recupere. Para ello desarrolla ciertas técnicas como las que se describirán a continuación.

Para desarrollar el pensamiento crítico el estudiante debe centrarse en los problemas, formular y contestar preguntas, verificar y juzgar. Las técnicas serían el *brainstorming*, la controversia, el *rol-playing*.

Las estrategias del pensamiento crítico de clarificación ayuda a centrar el problema, analizar los argumentos, formular y contestar preguntas; el de apoyo ayuda a juzgar la credibilidad de la fuente, observar y juzgar los informes de observación; el de inferencia ayuda a deducir y juzgar deducciones, inducir, hacer y juzgar juicios y los de estrategia y táctica colaboran en la decisión sobre la acción o interactuar con otros.

Existe un proceso muy interesante en la Unidad Educativa Marista Pio XII. La recuperación no necesariamente tiene que ser una evaluación. El docente tiene los instrumentos, los organiza y distribuye, de tal manera que el estudiante se prepara para cualquier técnica como: interrogaciones elaboradas, inferencias, analogías, metáforas, señales, organizadores, imágenes, parafrasear, predecir, clarificar, toma

de notas.

4.1.4.6 Dimensión Administrativa y Financiera y valores

Los hermanos Maristas designan como primera autoridad al Rector de la Unidad Educativa, quien es el representante oficial. Para ello los hermanos maristas buscan un docente de la institución que cumpla con el perfil requerido y que de manifiesto de trabajar en función de la sencillez evangélica, respeto a los demás y en función de servicio. El rector será el principal comprometido con la programación, organización, dirección y evaluación de la institución. Su cargo se basa en la parte administrativa únicamente, y para poder acompañar en su gestión se encuentra la persona que está cargo de la gestión financiera.

En lo que se refiere a la gestión financiera, los hermanos Maristas preocupados por la gestión que realizan sus representantes, han designado para tan importante y fuerte cargo a una persona dedicada exclusivamente a la gestión económica, la cual denominan la administradora de la unidad. La administradora se encarga de la parte logística de la unidad; se encarga de la realización de los presupuestos y remite toda la información financiera a la central de los hermanos Maristas para el rendimiento de cuentas. Trabaja en conjunto con el rector ya que él es el portavoz oficial que informa sobre las necesidades económicas de la institución. La administradora trabaja en conjunto con el rector y vicerrector para hacer los inventarios de mobiliario, revisar las inversiones hechas y por realizar, en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización y finalmente rendir cuentas para llegar a la toma de decisiones. En lo referente a la Gestión Recursos Humanos, el rector designa internamente la persona que entrará a ocupar esa determinada función. Es así que al hacerlo, el representante de recursos humanos, a quien se considera el pilar primordial de la institución, vela porque los reglamentos y políticas de manejo de personal se cumplan.

La Unidad Educativa Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, debido a su particularidad por el hecho de haberse creado recientemente cuenta con la colaboración de dos secretarías, siendo la central, en las instalaciones donde funciona la sección que antiguamente se denominaba colegio. Las secretarias

cumplen con sus funciones, demostrando eficacia y eficiencia y sobre todo son el referente de cordialidad y amabilidad hacia sus usuarios.

El Equipo de Proyecto en la administración juega un rol muy importante en el acompañamiento que realiza al rector, directivos, e institución en general. Este equipo de encarga de conducir la implementación de las políticas de monitoreo y evaluación en los niveles educativos, con el propósito de cumplir con los objetivos del sistema educativo de la institución, fomentando e incentivando la participación activa de los principales estamentos implicados en el proceso. Por otra parte, el equipo busca liderar la autoevaluación, Coevaluación, heteroevaluación y triangulación en la Unidad Educativa y promover el trabajo en equipo, la convivencia armónica y el trabajo cooperativo entre los actores educativos de la Unidad Educativa para la evaluación de la Institución.

4.1.4.7 Dimensión comunitaria y valores

Desde que un estudiante ingresa a las aulas de la Unidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, no solo se encarga de aprender contenidos sino que poco a poco se va insertando en el campo de la formación ciudadana y a realizar trabajo interdisciplinar. En este aspecto cabe señalar que un estudiante marista aprende a compartir, a realizar trabajos comunitarios y no precisamente en la institución. El grupo de jornadas son los encargados de enseñarles a valorar al ser humano y a su entorno, por lo que ese tipo de vivencia se lo realiza en escuelas pobres o donde lo soliciten. Conforme van adquiriendo un poco mas de responsabilidad, ellos se van interesando por la participación ciudadana y lo que ello implica. En la realización de la ayuda comunitaria no es precisamente el acto de contribuir por algo a cambio. Es la predisposición o vocación de servicio que despierta en ellos el deseo de ser solidarios, de ser cuidadosos y respetuosos de lo que adquieren y del suelo y ciudad que los acoge.

Al finalizar su estancia en la institución se evidencia el trabajo y la eficiencia en la labor social que realizan; algunos asisten a los hospitales, colaboran con los enfermos, otros asisten al INFA y ayudan con el cuidado de los niños, otro grupo se dirige al ancianito y de igual manera colaboran en la medida de sus posibilidades y

finalmente otro grupo de estudiantes se encargan de asistir a niños en edad escolar. En fin, el proyecto al finalizar su instrucción es que aprendan a ejecutar proyectos de solidaridad y que palpen con sus propios ojos la realidad que visualizamos a nuestro alrededor.

4.1.3 Análisis FODA

Una herramienta indispensable al hacer un análisis interno y externo de la institución es el FODA, el cual corresponde a una metodología que permite visualizar las fortalezas, debilidades y que para quien se encuentra en el proceso de investigación también hace profundizar en las circunstancias externas que afectan el medio en el cual se desenvuelve, es decir también debe analizar las oportunidades y amenazas. Para trabajar mas eficientemente, la herramienta FODA es aplicada a través de una matriz de forma vertical, la cual brinda una mejor apreciación al realizar el análisis.

Acorde a lo expuesto por Olga Sánchez (2008), encontramos que :

- **Fortalezas** son actividades y atributos internos que contribuyen al logro de objetivos en la institución
- **Debilidades** sob falencias internas, las mismas que limitan en éxito de la institución.
- **Oportunidades** son eventos externos positivos que pueden ser aprovechados para beneficio de la institución.
- **Amenazas** son hechos o eventos del entorno que pueden obstruir el desarrollo operativo de a institución.

Al hacer el análisis FODA del liderazgo que se ejerce en la Unidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, tema en discusión en el presente trabajo, se conoce que el rector de la unidad educativa asume el mejorar y fortalecer la calidad de la educación y que la institución siga siendo reconocida a nivel de la región y el país por lo que con su actitud y disposición busca que en toda la unidad educativa se promueva un buen clima laboral, factor determinante para lograr la confianza de todos y el buen funcionamiento del organismo.

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas de la gestión, liderazgo y valores

- El 75% del personal posee título de tercer nivel
- El 15% tiene título de posgrado
- Reconocimiento y prestigio institucional en la región y el país
- Área e infraestructura adecuada con salones, laboratorios, canchas, etc.
- Personal docente entusiasmado por la experiencia educativa que ha configurado.
- Directivos motivados por ejercer un liderazgo, gestión y vivencia de valores efectivo.
- Tutorías que hacen acompañamiento a estudiantes y padres de familia en la solución de conflictos.

Debilidades

- Ausencia de un Proyecto Educativo actualizado
- No promoción de competencias deportivos ni participaciones en la localidad.
- Departamento de orientación inestable
- Tutores no satisfechos con el liderazgo, gestión en valores que deben ser aplicados desde la función que ejercen.
- La autoridad no puede tomar decisiones de manera individual.
- Ausencia de participación de docentes en la creación del manual de procedimiento institucional.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Trayectoria institucional
- Convenios institucionales
- Capacitaciones a tutores y docentes para desarrollar el liderazgo y gestión en valores a través de la labor que ejercen.
- Estudiantes capacitados
- Colaboración de la comunidad

Amenazas

- Crisis económica que afecte el presupuesto institucional
- Conflictos familiares que afecten el comportamiento académico y emocional del estudiante.
- Práctica de valores en la comunidad.
- La creciente creación de nuevas instituciones se torna en competencia ya que ponen en riesgo el ingreso de nuevos estudiantes
- Clima laboral afectado por incompatibilidades.

4.1.3.3 Matriz FODA

Matriz 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• El 75% del personal posee título de tercer nivel• El 15% tiene título de posgrado• Reconocimiento y prestigio institucional en la región y el país• Área e infraestructura adecuada con salones, laboratorios, canchas, etc.• Personal docente entusiasmado por la experiencia educativa que ha configurado.• Directivos motivados por ejercer un liderazgo, gestión y vivencia de valores efectivo.• Tutorías que hacen acompañamiento a estudiantes y padres de familia en la solución de conflictos académicos y emocionales.	<ul style="list-style-type: none">• Trayectoria institucional• Convenios institucionales• Capacitaciones a tutores y docentes para desarrollar el liderazgo y gestión en valores a través de sus funciones.• Estudiantes capacitados• Colaboración de la comunidad

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un Proyecto Educativo actualizado • No promoción de competencias deportivas ni participaciones en la localidad. • Departamento de orientación inestable • Tutores no satisfechos con el liderazgo, gestión en valores que deben ser aplicados desde la función que ejercen. • La autoridad no puede tomar decisiones de manera individual. • Ausencia de participación de docentes en la creación del manual de procedimiento institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica que afecte el presupuesto institucional • Conflictos familiares que afecten el comportamiento académico y emocional del estudiante. • Práctica de valores en la comunidad. • La creciente creación de nuevas instituciones se torna en competencia ya que ponen en riesgo el ingreso de nuevos estudiantes • Clima laboral afectado por incompatibilidades.

Fuente: Unidad Educativa Marista Pio XII
Elaborado: Lcda. Gardenia Vélez.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

4.2.1 De la encuesta a Directivos

Las encuestas fueron realizadas en la Unidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo. Esta institución es de carácter Particular Religioso y en un inicio entró en funcionamiento a partir de la resolución No 1763 del 6 de junio de 1969. La aprobación para laborar Como Unidad Educativa fue dada recientemente en el año 2011.

Inicialmente las encuestas fueran realizadas a los directivos de la Institución las mismas que fueron aceptadas y que a continuación se detallan y describen:

Tabla 8**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	0	
a. b. Coordinadores de área.	6	100
c. Por grupos de trabajo	0	
d. Trabajan individualmente	0	
e. No contestan	0	

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

A partir del análisis se determina que los directivos de la institución están de acuerdo en expresar que la forma como se organizan los equipos de trabajo en la Unidad Educativa es a través de los coordinadores de área los mismos que son designados por el Consejo Directivo, duran en sus funciones por el lapso de un año y estos a su vez podrán ser reelegidos. En el aspecto de liderazgo, los coordinadores promueven capacitaciones especializadas; y referente a los valores, los coordinadores fomentan el trabajo grupal y además promueven el desarrollo del pensamiento.

Tabla 9**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	17%
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	83%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	
d. Otros	0	
e. No contestan	0	

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Un 83% opina que para medir el tamaño de la organización se lo debe hacer mediante los resultados obtenidos en la institución; es evidente que hay un trabajo en conjunto por parte de la rectoría, departamento financiero y la Comisión de

Proyecto. Por consiguiente, se considera que la institución cuenta con suficiente elemento humano tanto estudiantil como docente para llevar adelante la institución.

Tabla 10

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí		
No	6	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pío XII
Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Los directivos encuestados expresaron que sus funciones no se encuentran en el manual ya que ellas son manifestadas únicamente de manera oral. Resulta entonces negativo para la institución ya que no tiene lineamientos específicos por no contar con el manual de normas, reglas y procedimientos.

Tabla 11

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	0	
Rector	2	33%
Consejo Directivo	4	67%
Total		

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pío XII
Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Un 67% de los directivos encuestados coinciden en que la mayor parte de decisiones que afectan el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, está liderado por el Consejo Directivo. Sin embargo, un 33% manifiesta que es el Rector quien las toma. Los porcentajes representan que es el Consejo Directivo quien tiene la facultad en la toma de decisiones ya que ellos son los que orientan la acción educativa, fomentan el clima de respeto y consenso y por ende asumen las reformas que consideren pertinentes.

Tabla 12**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	2	33%
No	4	67%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Del total de Directivos encuestados, un 67% opina que para la resolución de conflictos no necesitan intermediarios. No obstante, un 33% considera que se debería delegar a un grupo, y que justamente los indicados serían el rector y Consejo Directivo ya que ellos cuentan con más experiencia, conocen de leyes educativas y maneras de proceder al respecto.

Tabla 13**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	67%	1	17%	1	17%
b	Desarrollo profesional de los docentes	0		5	83%	1	17%
c	La capacitación continua de los docentes	4	67%	0		1	17%
d	Trabajo en equipo	3	50%	2	33%	1	17%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	67%	2	33%	0	
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50%	2	33%	1	17%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33%	3	50%	1	17%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Un 67% de directivos, manifestaron que la Unidad Educativa promueve siempre la excelencia académica a través de los diversos espacios especialmente en la

convivencia educativa cotidiana. Otro grupo que corresponde al 17% dijeron que la Unidad Educativa nunca promueve o a veces lo hace.

Un porcentaje del 83% de los Directivos expresó que la institución a veces promueve el desarrollo profesional de los docentes y un 17% opinaron que nunca lo hacen. El 67% de los encuestados declaró que la institución siempre promueve la capacitación continua. Sin embargo el 17% rechaza la versión.

Un porcentaje del 50% promulgó que la institución educativa siempre promueve el trabajo en equipo, justamente para apoyarse el uno al otro y salir adelante en los diferentes inconvenientes que se puedan presentar. Un 33% ha visto a veces el trabajo en equipo y manifestó que es una pérdida de tiempo y energías ya que los docentes se dedican hacer otro tipo de actividades y prácticamente son pocos los que trabajan en pro de una acción que les permita crecer. Un 17% no ha visto nunca el trabajo en equipo ya que ellos se han dedicado a otras actividades que no les ha permitido trabajar en esa forma.

Un 67% de los directivos encuestados manifestaron que en su administración se han vivido valores institucionales y personales ya que consideran que han dado testimonio vivo del sentido de responsabilidad, e interpretación cristiana justamente por estar en una entidad religiosa. Un 33% considera que a veces la administración trata de inculcar estos valores.

Un 50% de los directivos opinaron que los padres siempre participan en las actividades programadas lo que significa que están preocupados por vincularse en lo que sus hijos están haciendo y viviendo. Un 33% considera que los padres están poco a poco deslindándose de cultivar los valores de unión con sus familias. Un 17% opinaron que los padres nunca aparecen para ayudar en las actividades que se desarrollen en la institución.

Un 50% de los directivos opinaron que la administración siempre ha promovido que se deleguen funciones a ciertos grupos para que ayuden en la toma de decisiones. Un grupo de 33% manifestaron que a veces se lo ha hecho y un grupo de 17% nunca ha visto esta delegación de funciones.

Tabla14**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	17%	4	67%	1	
b	Se logran estudiando las teorías	2	33%	3	50%	1	17%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50%	3	50%	0	
d	Se desarrollan con estudios en	2	33%	4	67%	0	
e	Capacitación continua que combine	5	83%	1	17%	0	

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Un 67% de encuestados opinaron que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución a veces son innatas; una representación del 17% clarificó que siempre se requiere habilidades de liderazgo para conducir una institución. Por otra parte un 16% grupo opinó que nunca hacen falta habilidades de liderazgo en la dirección.

Un 50% de encuestados contestaron que para adquirir habilidades y poder dirigir una institución a veces es necesario estudiar teorías contemporáneas. El 33% mencionaron que siempre hace falta estudiar estas teorías y un grupo minoritario 17% mencionó que no se necesita estudiar nada para adquirir habilidades para dirigir una institución.

El 50% de directivos encuestados opinaron que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se adquieren siempre a través de la experiencia, trayectoria en el área, haber estado involucrado en este contexto y haber tomado parte; el otro 50% indicaron que puede ser que la experiencia ayude en la dirección de una institución, pero siempre debe contarse con el apoyo del conocimiento que dan los estudios realizados, el tener contacto con las leyes que nos rige para poder hacer apreciaciones en los diferentes contextos de la educación.

La mayor parte de directivos que corresponden al 67% consideraron que a veces para ejercer un liderazgo hace falta estudios que involucren la gerencia educativa. Reconocen que estudios en el área son un respaldo a las acciones a tomar dentro

de la institución. Un 17% piensa que a veces se requiere de capacitación para dirigir una institución.

Tabla 15

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO

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.	3	50%	3	50%		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	17%	4	67%	1	17%
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	67%	2	33%		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83%	1	17%		

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII
Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

La acción directiva es un rol vital e importante; es un campo en el que hay que desarrollar procesos que involucren al grupo humano. El gerente educativo tiene la obligación de promover el desarrollo integral de quienes giran en su entorno. Para lograrlo debe hacer uso de procesos administrativos como planeación, organización, ejecución y otros para poder lograrlo.

Los directivos tuvieron una versión compartida al señalar que para promocionar el desempeño y progreso de la institución se promueve siempre y a veces, el uso de la información de resultados. Un 67% consideró que para esta promoción a veces se debe disminuir el número de estudiantes por aula. Sin embargo un 67% respondió que siempre para mejorar y el desempeño se debe empezar con los mecanismos de control enfatizó en que siempre se debe dar ambientes cordiales de trabajo para observar el desempeño y progreso institucional.

Tabla16**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	
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100%	0		0	
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%	0		0	
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	67%	2	33%	0	
E	Otros (¿cuáles?)	0		0		0	

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Los Directivos en un porcentaje del 100% coinciden en tres aspectos importantes que siempre se visualizan en la institución, entre ellos el rector que es quien lidera ; el organismo de gestión, liderado por el vicerrector; el organismo de coordinación liderado por los directores de área, quienes han asumido la misión de seguir lineamientos filosóficos, psicológicos, pedagógicos y sociológicos orientado a mejora la calidad de la educación.

En lo que corresponde a los organismos técnicos, un 67% expresó que existen organismos tales como los departamentos, equipos de trabajo docente, pero un 33% enfocó que a veces estos órganos están presentes, y sin embargo no ejercen ningún liderazgo, gestión o valores institucionales.

Tabla 17**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.	4	67%	2	33%	0	
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50%	3	50%	0	
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	33%	4	67%	0	
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	50%	3	50%	0	

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII
Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

De acuerdo a un 67% de directivos encuestados, siempre es la junta de profesores la encargada de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Un 33% opinaron que a veces esta organización o el equipo didáctico realizan esta acción.

Por otra parte hay acuerdos compartidos (50%) en los criterios de los directivos al manifestar que siempre y a veces el equipo educativo establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

Un 67% considera que a veces el equipo educativo trata de solucionar conflictos, y esto lo manejan a través del Departamento de Orientación en conjunto con los tutores de paralelos. Por otra parte el 33% considera que siempre los organismos mencionados están en permanente vigilancia a la hora de solucionar conflictos. Y finalmente y sin duda alguna siempre y a veces se conoce que el equipo de

profesores coordina las actividades de enseñanza - aprendizaje que se propongan a los estudiantes

Tabla 18

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83%	1	17%
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	
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83%	1	17%
D	Mantener actualizada la metodología.	6	100%	0	
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100%	0	
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	100%	0	
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	67%	2	33%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83%	1	17%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83%	1	17%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100%	0	

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII
Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

De los resultados referentes a la coordinación de programas académicos y sus acciones se puede deducir que la coordinación académica si elabora la programación didáctica y formula propuestas al equipo directivo, así como mantiene actualizada la metodología; de igual forma la coordinación académica si promueve actividades para los docentes y trata de colaborar con el departamento de Orientación en la solución de problemas.

Sin embargo un 67% mencionó que este ente de la institución, no elabora una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación académica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Es así que un alto porcentaje de directivos considera que los departamentos didácticos están preocupados por formular propuestas al equipo directivo así como también de elaborar la programación didáctica de las asignaturas. Y en forma total los directivos coinciden en que los departamentos didácticos si mantienen una metodología actualizada.

Desde el punto de vista del 83% de encuestados, los departamentos didácticos han de brindar una configuración sistemática de los contenidos centrales de cada una de las asignaturas ya estos hacen una selección apropiada, con ordenamiento lógico y aplicables en el campo de investigación para obtener la información que conduzca a la aplicación de los conocimientos.

El total de encuestados coinciden que las funciones principales de los departamentos didácticos es justamente promover a través de una gestión planificada las diversas actividades para que los alumnos logren desarrollar sus destrezas y logren explicitar en el aula la utilidad que se le vaya a dar a esos conocimientos. Estos departamentos tratarán en lo posible de desarrollar hábitos que favorezcan el proceso enseñanza aprendizaje además de crear hábitos que conduzcan a la explicación lógica y que sean estos los referentes que se incluyan en la práctica educativa.

Tabla 19**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	67%	2	33%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Una preocupación generalizada en lo referente a la gestión pedagógica es la preocupación por estudiar, analizar, resolver y enfrentar situaciones académicas pastorales y disciplinarias. Por consiguiente apoyan la coordinación y supervisión de actos que orienten la orientación y promoción curricular que es asumida a través del proyecto educativo evangelizador.

Tabla 20**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	3	50%	3	50%
b	Plan estratégico.	3	50%	3	50%
c	Plan operativo anual.	2	33%	4	67%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	3	50%	3	50%

Fuente: Encuesta directa a Directivos de la Unidad Marista Pio XII

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Afortunadamente los directivos de la Institución a pesar de todas las anomalías presentadas en cuanto al ejercicio de un liderazgo efectivo en la organización de los cursos de formación de los docentes, están prestos a tomar rectificaciones para no apartarse de lo que las leyes exigen a una institución educativa.

Han existido muchas metas en relación a la formación y actualización docente, y que han estado desvinculadas de las necesidades reales de los docentes y por ello trabajan en proyectos o planes estratégicos, justamente para garantizar la calidad educativa que debe otorgar.

Una de las falencias enormes que se ha percibido en la institución es la no realización de un Plan operativo. Es por esa razón que la nueva administración ha adoptado el asumir el reto de innovar la propuesta educativo-pastoral para enfrentar los desafíos que plantea la sociedad actual y para atender significativamente las necesidades de los destinatarios que son los alumnos de la comunidad.

Se está trabajando en la formulación del Plan Operativo Anual al iniciar cada año lectivo, incluyendo las intervenciones necesarias para fortalecer los siguientes componentes: Planeamiento Educativo; Currículo; Formación y Actualización Docente; Orientación Profesional, Formación Religiosa, grupos juveniles; y, Gestión; involucrando a los actores de la Comunidad Educativo – Pastoral.

4.2.2 De la encuesta a Docentes

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	25%	9	45%	6	30%
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.	11	55%	7	35%	2	10%

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.	10	50%	6	30%	4	20%
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.	13	65%	7	35%	0	
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10%	15	75%	3	15%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	4	20%	13	65%	3	15%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	50%	10	50%	0	
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	14	70%	5	25%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5%	13	65%	6	30%

10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	9	45%	8	40%	3	15%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15%	11	55%	6	30%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	45%	10	50%	1	5%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	35%	11	55%	2	10%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	6	30%	12	60%	2	10%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	20%	14	70%	2	10%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	25%	15	75%	0	

Fuente: Encuesta directa a Docentes de la Unidad Marista Pio XII
Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

En el enunciado uno el 45% de profesores responden que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, los otros porcentajes de los docentes se dividieron en un 25% apuntando sobre siempre y un 30% opinaron que nunca.

En el enunciado dos, el 55% de los docentes revelan que siempre 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, un 35% se pronunció por a veces y un 10% por nunca.

De acuerdo al enunciado tres, el 50% de docentes reconocen que la gerencia educativa siempre promueve en los padres, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, un 30% manifestaron que a veces y el 20% restante se inclinaron por el que nunca se promueve nada a los padres de familia.

En el enunciado cuatro, el 65% de docentes responden que siempre 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; el 65% se pronunció por a veces.

En lo referente al enunciado cinco, el 75% de docentes manifiestan que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, un 10% considera que siempre lo hay y un 15% opina que nunca se ha detectado estos inconvenientes.

En el enunciado seis, el 65% de los docentes indican que a veces si se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Un 20% expresaron que siempre han observado un trabajo en equipo, mientras que un 15% no comparte las manifestaciones dadas ya que aducen que nunca se ve esta clase de actitud.

En la declaración siete, el 50% de docentes encuestados respondieron que a veces y el restante 50% que siempre al referirse a la resistencia en los compañeros o Pro-rector/director académico cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

En la declaración ocho, el 70 % de los docentes acuerdan que a veces se detecta resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Un 5% lo reconoce y un 25% considera que nunca se han dados casos como estos.

En la declaración nueve el 65% de docentes enfatizaron en que a veces se sienten poco integrados en la institución y entre los compañeros. Un 30% dijeron que nunca se han sentido de esa manera y un 5% sienten que siempre se han visto en esas condiciones.

En el enunciado diez un 45% manifestaron que siempre han estado en desacuerdo con el accionar del rector. Un 40% indicó que a veces lo han sentido y un 15% no le presta la importancia a ello.

En el enunciado 11, un 55% admiraba el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, un 30% nunca le prestaba atención y un 15% también tenía sus consideraciones por el liderazgo desplegado.

En el enunciado 12, un 50% se pronunció porque a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector de la institución, el 45% siempre se sintió de esa forma y un 5% nunca le tomó la importancia al compromiso de las autoridades.

En el enunciado 13, un 55% de los docentes a veces consideran que los directivos poseen liderazgo y gestión en el área académica; un 35% manifestó que siempre ha detectado esa situación y un 10% opinaron que nunca han observado el liderazgo en las autoridades.

En el enunciado 14, el 60% de docentes expresaron que a veces los directivos han mantenido el liderazgo en el área administrativa. Un 30% siempre lo han observado y un 10% nunca.

En el enunciado 15, un 70% los docentes encuestados a veces han observado actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Un 20% siempre lo ha observado y un 10% desconoce sobre este aspecto.

En el enunciado 16, un 75% opinan que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 25% responden que nunca se visualizan estos valores.

De la encuesta a docentes sobre la gestión, liderazgo y valores se concluye que existe una marcada situación no favorable para la institución; por tal razón se propone un plan de mejoras que concebirá de mejor manera el liderazgo y la gestión con valores institucionales.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 22

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	3	15%	16	80%	1	5%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	3	15%	16	80%	1	5%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30%	13	65%	1	5%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0		7	35%	13	65%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	10%	4	20%	14	70%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad	1	5%	17	85%	2	10%

	del entorno familiar y/o comunitario.						
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	15%	16	80%	1	5%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	0		19	95%	1	5%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	35%	9	45%	4	20%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	90%	1	5%	1	5%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	19	95%	1	5%	0	
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	2	10%	6	30%	12	60%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	10%	11	55%	7	35%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	50%	9	45%	1	5%

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes de la Unidad Marista Pio XII
 Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

En la declaración uno, de los 20 estudiantes, el 80% responden que a veces Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 15% considera que siempre y un 5% determinaron que nunca se consideran las opiniones especialmente de estudiantes argumentando que por el mismo hecho de ser jóvenes y no haber adquirido una madurez para expresarse, por tanto no son válidas sus apreciaciones; en la declaración dos, el 80% de los estudiantes expresaron que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; en la

declaración tres, el 65% de los estudiantes expresaron que a veces existe el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas; en la declaración cuatro, el 65% expresaron que nunca se han llevado a cabo nuevas ideas en las clases.

En la declaración cinco, el 70% de los estudiantes respondieron que nunca en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo. De acuerdo a la declaración seis, el 85% de los estudiantes reconocen que a veces los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

Desde el punto de análisis de la declaración siete, el 80% de los estudiantes manifiestan que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Por otra parte, en cuanto a la declaratoria ocho, el 95% de los estudiantes contestaron que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. En la declaratoria nueve, el 45% de los estudiantes revelan que a veces los docentes se interesan por sus problemas; un 35% manifestaron que siempre lo hacen y un 20% nunca han detectado su interés por ellos.

En la declaración diez, el 90% de los estudiantes alegaron que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; en la declaración 11, el 95% de los estudiantes contestan que es siempre el profesor quien decide que se hace en la clase. Así mismo en la declaración 12, el 60% de los estudiantes indicaron que nunca se han realizado trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente a partir de las instrucciones dadas por la administración salientes en competencia a este particular.

En la declaración trece, un 55% de los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. En la última declaración, el 50% de los estudiantes señalan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Con las versiones dadas se evidencia que el Rector no considera las opiniones de los demás, que nunca, los docentes inician las clases con frases de motivación en

“valores y virtudes”, que no hay interés de los docentes en los problemas de los estudiantes, y que nunca los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades. Esto conduce a aplicar la capacitación a docentes aplicando un plan de mejoras que se presenta en este trabajo de investigación.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 23

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

CUESTIONARIO

Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del Padre de familia involucra ser el primero y principal responsable de la educación de sus hijos.	15	100%			0	
2. Dentro de la responsabilidad del Padre de familia está el inculcar valores cristianos a sus hijos en una dimensión personal, familiar y social.	12	80%	3	20%	0	
3. El padre de familia debe involucrarse con la institución educativa para informarse del desarrollo integral de sus hijos sin obstaculizar la autonomía que ejercen los participantes en el proceso de enseñanza.	10	67%	5	33%	0	
4. Es importante que el padre de familia conozca los problemas y dificultades que existen en torno al proceso enseñanza-aprendizaje, al desenvolvimiento en el entorno, escolar, las relaciones entre compañeros y con los profesores.	12	80%	3	20%	0	
5. El Padre de familia apoya la gestión de los directivos de la Unidad Educativa.	9	60 %	6	40%	0	
6. Un buen líder institucional debe	7	47%	8	53%	0	

aprovechar vivencias, conocimientos y experiencias de los padres de familia.						
7. El liderazgo institucional forja el surgimiento de iniciativas educativas y culturales.	8	53%	7	47%	0	
8. La institución educativa debe contemplar el rol de los padres dentro del proceso escolar.	13	87%	2	13%	0	
9. El padre de familia respetuoso brinda el espacio al docente para la realización de su trabajo.	12	80%	3	20%	0	
10. El apoyo entre padres de familia e institución fomenta las buenas relaciones con la comunidad.	9	60%	6	40%	0	
11. En determinadas circunstancias el padre de familia influencia en las decisiones educativas.	3	20%	11	73%	1	7%
12. El padre de familia siempre tiene la razón.	2	13%	13	87%	0	
13. El ambiente familiar influye de manera decisiva en la personalidad del estudiante.	12	80%	3	20%	0	
14. Elementos como amor, autoridad participativa, intención de servicio, trato positivo y tiempo de convivencia modifican las conductas erróneas de nuestros hijos y potencian al máximo aquellas que se consideran correctas.	11	73%	4	27%	0	

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia de la Unidad Marista Pio XII
Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Por las consideraciones al respecto, de acuerdo a las expresiones emitidas por los padres de familia encuestados, el 100% de ellos y con certeza lo expresan que siempre el rol del Padre de familia involucra ser el primero y principal responsable de la educación de sus hijos.

Un 80% plantean que siempre dentro de la responsabilidad del Padre de familia está el inculcar valores cristianos a sus hijos en una dimensión personal, familiar y social. Un 67% sostiene que siempre el padre de familia debe involucrarse con la institución educativa para informarse del desarrollo integral de sus hijos sin obstaculizar la autonomía que ejercen los participantes en el proceso de enseñanza.

Por otra parte un 80% coinciden en que siempre es importante que el padre de familia conozca los problemas y dificultades que existen en torno al proceso enseñanza- aprendizaje, al desenvolvimiento en el entorno, escolar, las relaciones entre compañeros y con los profesores. Para el 60% siempre es necesario que el padre de familia apoye la gestión de los directivos de la institución.

Para un 53% de los padres, a veces un buen líder institucional debe aprovechar vivencias, conocimientos y experiencias de los padres de familia; mientras que para el 53% opinaron que siempre el liderazgo institucional forja el surgimiento de iniciativas educativas y culturales.

13 padres que representan el 87% de los encuestados manifestaron que siempre. La institución educativa debe contemplar el rol de los padres dentro del proceso escolar. Mientras tanto el 80% coinciden en que siempre el padre de familia respetuoso brinda el espacio al docente para la realización de su trabajo. Un porcentaje del 60% considera que siempre el apoyo entre padres de familia e institución fomenta las buenas relaciones con la comunidad.

De acuerdo al 73%, a veces o en determinadas circunstancias el padre de familia influencia en las decisiones educativas. El 87% de padres determinó que a veces el padre de familia siempre tiene la razón y que siempre el ambiente familiar influye de manera decisiva en la personalidad del estudiante.

Finalmente un 73% argumentaron que siempre los elementos como amor, autoridad participativa, intención de servicio, trato positivo y tiempo de convivencia modifican las conductas erróneas de nuestros hijos y potencian al máximo aquellas que se consideran correctas.

4.2.5 De la Entrevista a Directivos

Tabla 24

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

Fuente: Unidad Educativa Marista Pío XII
Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

El porcentaje total de directivos coincidió de manera positiva en que la comunicación es un elemento o canal indispensable en la acción educativa ya que favorece el trabajo cooperativo.

Un porcentaje de 67% respondieron de forma negativa al informar que la institución en la actualidad no cuenta con un manual que indique como desarrollar un liderazgo de calidad. Antes de la creación de la Unidad Educativa se contaba con un Proyecto educativo evangelizador que era el pilar fundamental para desarrollar lo que el docente tenía que elaborar en clase. De igual manera este proyecto servía para resolución de conflictos y mucho más.

Un criterio compartido tanto positivo como negativo dieron los directivos al opinar sobre su accionar frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado. Muchos docentes en especial los de carácter particular no están enrolados en este aspecto. Sin embargo hay un porcentaje del 50% si sabría cómo enfrentarlo ya que ellos son docentes fiscales.

Con respecto al apartado que indican que cuáles son las características de un líder educativo, un 67% de directivos consideraba y estaba claro que un buen líder no necesariamente tiene que nacer, muy por el contrario, un buen líder es aquel que demuestra con su capacidad, habilidades y competencias el amor a la educación, quien demuestra vocación de servicio, sentido común, conocimientos en lo que respecta a sus funciones que no solo son de dirección sino también de administración y mucho más. Un grupo minoritario no respondió apropiadamente, segura, ante su falta de experiencia en el campo laboral, no les permitió contestar con propiedad. Es entonces evidente que para estar en una función especialmente directiva se debe empapar de la realidad del entorno.

Un 67% de encuestados no tenían conocimiento lógico técnico de qué tipo de liderazgo se ejercía en la institución. Por otra parte un grupo que corresponde al 33% de encuestados tenían claro el panorama y respondieron que la institución trata en lo posible de ejercer un liderazgo transformador. Un 83% de los encuestados si tenían claros los valores que predominan en los profesores y estudiantes.

Por consiguiente se sintetiza que en la institución si se viven valores, sin embargo la información no llega a todos en el momento adecuado y los docentes no tienen claros los lineamientos de cómo hacerlo.

Ante la última interrogante, hay un juicio compartido en el conocimiento y desconocimiento de antivalores tales como el egoísmo, arrogancia, irrespeto, injusticia, etc.

4.2.6 Matriz de problemática

Matriz 2

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Centralización de poder desde la Rectoría y Consejo Directivo	Intereses ocultos desde el consejo directivo	Desconfianza de la comunidad educativa.
	Desconocimiento sobre administración y gerencia	Falta de productividad y logros educativos.
	Carencia de liderazgo	Generación de conflictos
Problema 2 Débil vivencia de valores institucionales y personales	No existen reglas claras	Descontrol, apatía, falta de respeto y autoridad a la institución, los estudiantes,
	Liderazgo burócrata	Falta de compromisos y gestión seria.
	Débiles canales de comunicación	Un clima laboral afectado.
Problema 3 Carencia de instrumentos de evaluación que sirvan para promover el mejoramiento de la praxis educativa y pastoral de los diversos actores de la Comunidad educativa.	Débil gestión institucional.	Riesgos en la calidad de la educación.
	Falta de personal especializado.	Errores en la dirección y ejecución institucional
	Vivencia parcial de la misión institucional	No existir coherencia en el accionar

Problema 4 Los directivos de la Institución no han ejercido un liderazgo efectivo en la organización de los cursos de formación de los docentes.	Problemas financieros	Personal desmotivado
	Antivalores profesionales	Mediocridad educativa
	Falta de gestión administrativa	Falta de innovación del personal docente
Problema 5 Insuficiente liderazgo y gestión del Departamento de tutorías.	Ausencia de personal especializado en la ciudad	Comunidad Educativa sin asesoría profesional.
	Aplicación de la mano de obra en otras funciones que no competen	Los Tutores de curso reemplazan al orientador sin tener capacitación al respecto
	Débil unificación de criterios institucionales	Poder de decisión coartado.

Fuente: Unidad Educativa Marista Pío XII
Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

5. DISCUSIÓN

A raíz de los análisis obtenidos en cada uno de los instrumentos aplicados a toda la comunidad de la Unidad Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo se obtienen datos que implican una connotación adversa de lo que se pretende al ejercer el liderazgo, la gestión y los valores. Desde la parte directiva y gerencial han estado trabajando pero a la vez han dado un giro descomunal en lo referente a sus funciones y acciones en torno a quienes se deben. Al mencionar el liderazgo educativo y su gestión han salido a luz aspectos negativos que están afectando la buena marcha de la institución y promoviendo un mal clima laboral.

En este trabajo investigativo se ha tratado de ser lo más responsable posible para exponer las debilidades que aquejan a la institución en lo referente al liderazgo, gestión y valores como eje transversal de la administración educativa.

Se ha realizado un análisis detenido para comprender las acciones que desde la administración y su entorno deben ser capaces de realizar. Todos deben compartir una responsabilidad para poder tomar decisiones acertadas y tratar de brindar una educación de calidad.

En un inicio, al recopilar la información mediante las encuestas y entrevistas realizadas, se tuvo conocimiento sobre el cambio en la rectoría de la institución, en este proceso se implementaron algunos cambios en lo referente a gestiones y participación del talento humano. En este proceso se vincularon a los diversos actores de la comunidad educativa: Directivos, docentes, personal administrativo y de servicios, padres de familia y estudiantes.

Los instrumentos utilizados en el proceso de transformación institucional abordaron las estrategias del Proyecto, las cuales son las siguientes: infraestructura y equipamiento, gestión y participación, profesionalización, incentivos y estímulos, condiciones sociales para mejorar el acceso y permanencia, reformar el proyecto educativo y realizar una evaluación ya que por varios años no se lo había dado. Sin embargo y debido a las reformas educativas actuales es una necesidad imperiosa hacerlo, ya que como es de conocimiento, no solo las instituciones públicas serán

evaluadas sino también las particulares; he ahí el trabajo que la administración ha solicitado en miras a tener todo organizado para cuando llegue ese momento.

Ante los hechos observados es importante hacer un análisis detallado de la realidad que se ha vivido durante la administración que hizo su ingreso, analizar su administración, su gestión, su liderazgo; detallar cómo los líderes han procedidos ante las situaciones vividas en el centro.

El consejo directivo lidera sobre todos los organismos con los que cuenta la institución; el Rector tiene la función de ejecutar las actividades a desarrollar en la institución y para ello tiene que hacer lo posible por cumplir ante el organismo.

En cuanto a su liderazgo, un 67% de los encuestados consideraron que el consejo directivo es una instancia importante que tiene a quien lo lidera, es decir, el rector. De acuerdo a este criterio se determina que hay una centralización de poder ya que ni el mismo rector puede proceder sin antes pedir las aprobaciones del caso. Estas acciones no son bien recibidas por la comunidad ya que consideran que si existe una autoridad, es él quien debe responder por las acciones a desarrollarse en la institución, mas este proceso causa en ellos cierto malestar e indican que la confianza que por años habían dado a la institución ha cambiado ya que esperan que un representante o líder institucional muestre su capacidad de liderazgo efectivo. Por otra parte la comunidad analiza los eventos y saca sus conclusiones, llegando a pensar que el líder, no está capacitado, preparado y no tiene la suficiente sabiduría para administrar y ejercer sus funciones. Al parecer el Rector se ha trazado algunas metas ante AME (Agrupación Marista del Ecuador) por ello su accionar ante el personal es en ocasiones injusto, al parecer no se preocupa por el ser humano sino por los resultados.

Estos hechos determinan, de acuerdo al criterio de sus subordinados, que el Rector de turno no reúne el perfil que una institución como la que se está investigando debe tener. No cuenta con preparación adecuado en la rama y actúa sin conocimiento y en ocasiones por impulsos. No da oportunidad al diálogo y toma medidas extremistas.

La realidad que percibe estos hechos, permiten concluir que la autoridad es un concepto necesario para comprender la relación Directivo-Institución. La administración implica un mayor compromiso y participación de quien dirige y de quienes forman parte de la Institución, puesto que conjuntamente trabajan en función de objetivos institucionales. Por consiguiente es necesario comprender que El liderazgo es un componente importante que debe ejercer el Directivo, es el “plus” que posee para encauzar y guiar el esfuerzo creador de quienes conforman la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos; y en la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por la institución, para proporcionar al alumnado un aprendizaje pertinente y significativo, de conformidad con el diseño consensuado.

Otro aspecto a resaltar en esta discusión es el hecho de no contar con ninguna instrumentación de evaluación para el mejoramiento de la praxis. Según se ha mencionado en párrafos anteriores, acerca de la no aplicación de instrumentos de evaluación que permitan conocer la situación real de la misma, un 67% de directivos reconoce que no se ha trabajado al respecto, que el manual de convivencia aun no está terminado, que el POA no está listo y que les faltan algunos argumentos para su creación, en fin, que están atrasados con una serie de elementos que son vitales para la buena marcha de la institución. Aducen que contaban con el personal humano que los iba a ayudar al respecto, pero por razones personales tuvo que dejar la institución y por lo tanto se encuentran desorientados para continuar con estos procesos. Se han señalado algunos justificativos, pero en realidad, de acuerdo a las referencias dadas, es únicamente demagogia aplicada al ámbito educativo

El líder gerencial no delega funciones para agilizar procesos, ha formado una especie de círculo en el que solo tienen acceso determinados docentes, lo cual hace corroborar el criterio de que el liderazgo de la gerencia tiene poca acogida. Se ha evidenciado que el clima laboral se ha visto afectado.

En cuanto a la delegación de funciones, los directivos han manifestado que ellos si han tomado la iniciativa de delegar funciones; no obstante hay una contradicción al respecto de la opinión de docentes en torno a este aspecto al considerar que los

directivos no tienen la suficiente confianza en el cuerpo docente para delegar funciones y lograr aciertos en la Toma de decisiones. Los docentes han hecho pública su colaboración desinteresada para colaborar en el diseño de los instrumentos de evaluación, pero su ayuda fue prácticamente rechazada aduciendo que no cuentan con las debidas capacitaciones ni orientaciones para ejercer esta función.

Ante estos acontecimientos es importante manifestar que una institución educativa se mueve en función de parámetros establecidos, ya que se busca la educación integral de un ser humano. Por lo tanto debe estar preparado en todo aspecto y contar con las herramientas indispensables que ayuden en la construcción de un mundo mejor.

Ante la negativa de insertar el personal a tareas específicas, es preponderante que se tome conciencia de este accionar ya que nadie nace aprendiendo, hay que fomentar y promover la capacitación constante y especializada para contar con un plantel que cumpla con las expectativas de la institución; no se debe rechazar abruptamente al personal que presta su contingente, hay que saberlo educar para luego receptar todo lo positivo y constructivo para bien de la organización.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, otro aspecto que resalta es la debilidad en la vivencia de valores personales e institucionales.

El acelerado ritmo que el nuevo milenio exige, enfatiza que se debe dar importancia a la mayor eficiencia, eficacia y pertinencia de los procesos de mejoramiento de las personas, no solo en la parte técnica profesional, sino además en sus cualidades morales, factor importante al momento que se planifica, ejecuta, controla, vive.

Si se hiciese una revisión en lo que concierne a la información obtenida del documento básico de la provincia Norandina Marista, encontraremos que en lo que respecta a la vivencia de valores, la familia Marista se caracteriza por vivir y demostrar en cada acción vivencias de valores espirituales que sustentan la propuesta educativa y pastoral de la Unidad Marista Pío XII.

Al confrontar esta información se evidencia que las opiniones tanto de docentes, estudiantes y maestros son totalmente diferentes, ya que por ejemplo, los estudiantes en un 80% argumentado que las autoridades tienen elocuencia de palabra pero no de acciones y no conciben el que les soliciten si ellos mismos no practican con el ejemplo; es así que los estudiantes y padres solicitan coherencia.

Basados en estos antecedentes se puede concluir que el ejemplo pesa mucho en la aplicación de valores que se deben considerar en las instituciones educativas. Es entonces la hora de que directivos y todos en general concienticen su accionar y se asemejen a lo que está plasmado en todos los documentos que reposa sobre la institución y sobre todo vivir cada una de las experiencias que se trabajan cuando los docentes asisten a jornadas extras o convivencias que la institución organiza.

La gestión educativa y la capacitación a docentes. Ciertamente existe un malestar general en la institución. El 15% del alumnado ha vertido su opinión al respecto sobre las innovaciones que se producen en el aula. Los estudiantes no están satisfechos. Un 85% de ellos aspiran a que sus profesores lleguen al aula a motivarlos, a incentivarlos y a mostrarles nuevas estrategias e ideas para adentrarse en la búsqueda de algo más que puedan ofrecer, mas por el contrario, la mayor parte de docentes llegan en las mismas condiciones año a año, ya que según sus propias versiones, la institución no ha podido plasmar una capacitación que los renueve y ayude en el proceso enseñanza aprendizaje.

El departamento de dirección académica en la actualidad ha ejercido una casi nula gestión, liderazgo y vivencia de valores institucionales debido a la incertidumbre en lo que respecta a lo establecido por las nuevas leyes de educación ya que ciertos directivos y docentes son de orden fiscal. Al no haber lineamientos claros, las funciones a las que se deben no responden de acuerdo a lo planificado.

Por otra parte, el clima laboral ha sido afectado debido a la insatisfacción en la realización de sus actividades. Actualmente dentro de cada aula se reciben a 50 estudiantes; un 67% del personal docente ha emitido su criterio al mencionar que para mejorar el desempeño y progreso del mismo estudiante, se debería disminuir el número de estudiantes por aula para otorgar una educación personalizada.

Es necesario comentar que en ocasiones el personal del Seguro Social realiza campañas para ver el estado de salud de los docentes y el resultado es que en la mayoría se evidencia el estrés, cansancio físico, etc.; es decir la salud de los docentes se ve afectada porque no consideran aspectos fundamentales que ponen al docente en riesgo.

Se reconoce que hay docentes con vocación, pero también hay necesidades vitales que no pueden posponerse. Se enfatiza que la educación en la Unidad Marista Pi XII debe favorecer a los más necesitados, pero los alumnos que no tienen muchos problemas consideran que ellos también necesitan el tiempo y espacio de sus profesores ya que todos están allí en igualdad de condiciones.

Es preponderante que los líderes realicen una gestión de calidad que ayude a desarrollar y promover una verdadera satisfacción educacional y busque las mejores estrategias para contribuir con la sociedad.

Un aspecto que ha llamado mucho la atención es el accionar del departamento de orientación, el cual ha estado funcionando de manera parcial. Este ha sido un espacio que en los últimos tiempos ha demostrado inestabilidad y que por lo tanto sus funciones han sido trasladadas a los tutores de cada paralelo. Es ahí el inconveniente máximo ya que son ellos, los entes más cercanos tanto para el estudiante como para el padre de familia. Su liderazgo y gestión de valores ha traspasado sus límites ya que no solo deben orientar al estudiante académicamente, sino también en la parte emocional-afectiva

Los tutores han tenido que aprender casi por ellos mismos aspectos que en sus funciones no les compete. Sin embargo el rector les ha solicitado trabajar con estos problemas, buscar soluciones y sin embargo no existe conformidad con el trabajo que se ejecuta. Por ello se plantea en este trabajo investigativo la aplicación de una alternativa pedagógica a través de un plan de mejoras para ayudarlos a asumir sus retos laborales.

Se sintetiza en este punto que si los líderes gerenciales supieran ejercer un verdadero liderazgo y efectuar gestiones de calidad, se reconocería lo importante

que es el estar preparado para el puesto específico asignado. Se debe considerar personal especializado para un labor como es el de guiar a los propios pupilos. Los tutores deben recibir entrenamiento especial y capacitado ya que ellos son los entes inmediatos a quienes los estudiantes acuden en la resolución de sus conflictos o simplemente para buscar un amigo.

Todos estos comentarios bajan su autoestima y en ocasiones consideran el matricularse en otro establecimiento que los apoye. Como puede observarse, han salido a luz muchos aspectos negativos que engloban el liderazgo, la gestión y los valores, pero así mismo se puede mencionar aspectos positivos como el contar con una infraestructura que sirve para la promoción y humanización de la ciencia y técnica lo cual hace valorar la riqueza personal e institucional.

A pesar de los inconvenientes en el área de gestión, dentro de la institución y en los hogares que conforman este centro educativo tratan de vivir el sentido de responsabilidad, e interpretación cristiana.

El cuerpo docente desarrolla un liderazgo de aula , gestiona valores a los estudiantes y trata en lo posible de colaborar con la educación integral de sus alumnos guiándolos en el camino del aprendizaje, adquisición de datos, desarrollo de destrezas y hábitos ya que consideran a sus alumnos como seres humanos. Desean que la pedagogía aplicada en el centro forme parte de la vida de sus alumnos y los guíen para que desarrollen posiciones definidas frente a situaciones conflictivas ya que todo este conjunto forma parte del mundo real.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

1. A partir del análisis teórico se concluye que la capacidad de liderazgo y gestión integrada a los valores contribuye a elevar la calidad de la educación.
2. El rector y comunidad educativa deben ayudar a generar y promover en cada uno de los estamentos una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores que se puedan desarrollar en la institución y por ende a mejorar el clima laboral.
3. Los miembros de la comunidad educativa consideran que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se logran mediante la capacitación continua, por lo que es relevante aplicar el plan de mejoras.
4. Las tutorías requieren de personal capacitado para ejercer un liderazgo efectivo y apoyar en la gestión y práctica de valores institucionales especialmente con los estudiantes del bachillerato.
5. Los problemas familiares afectan el rendimiento académico de los estudiantes influyen además de obstaculizar la gestión y liderazgo que ejercen los docentes.
6. La institución carece de un Proyecto Educativo Institucional actualizado que permita ejercer un verdadero liderazgo en la institución a través de sus miembros.

6.2 Recomendaciones

Se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Se de apertura para la aplicabilidad de la estrategia pedagógica y formativa a través de un plan de mejoras que contribuya a crear escenarios de liderazgo, gestión y valores institucionales.
2. Se propone que los directivos realicen una campaña para promover los valores tanto individuales como institucionales para el mejor desarrollo de las actividades educativas y fomento de un mejor clima laboral.
3. Los miembros de la Unidad educativa deben considerar la ejecución de un plan de mejora que incluya capacitación en gestión, liderazgo y valores teniendo como participantes a los diferentes estamentos que conforman la institución.
4. Los directivos de la
5. El director académico deben gestionar la capacitación del personal de manera permanente para que la institución cuente con un personal innovador y fomente la investigación estudiantil.
6. Las autoridades institucionales deben priorizar que los estudiantes merecen contar con personal idóneo que ayuden en la solución de conflictos, por lo cual debe colaborar con la aplicación de la estrategia pedagógica a través de un plan de mejoras que aporte con el liderazgo, y gestión en valores que en definitiva será beneficioso para los miembros de la comunidad educativa.
7. Los padres deben seguir inculcando valores a sus hijos y permitir que se ejerza un liderazgo en el aula que permita que sus hijos adquieran lo necesario para que aprendan a enfrentar los retos a venir
8. Se debe trabajar en comunidad para tener a disposición instrumentos que ayuden a promulgar el liderazgo institucional.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Tema

“Plan para mejorar el liderazgo, gestión y valores en las tutorías del bachillerato mediante capacitaciones formativas en la Unidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo durante el período 2012-2013”

7.2 Justificación

“Un currículo oficial no tiene sentido a menos que los profesores lo traduzcan a un currículo operativo” Posner, (2007.p 211) Para la comunidad Marista la educación es un ámbito privilegiado de evangelización y promoción humana. La variedad de las tareas educativas es sumamente amplia para poder dar respuesta a las necesidades cambiantes de los jóvenes en sus diferentes etapas. La evaluación permanente de nuestra labor con la niñez, adolescencia y juventud exige una respuesta que se construye y renueva con el propio trabajo.

En la Unidad Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, cada paralelo cuenta con un profesor o tutor- guía. Si hacemos una retrospectiva en las exigencias del Ministerio de Educación, este ha dado paso al establecimiento de tutorías en las instituciones educativas del país. Es así que las autoridades de la Unidad Marista vieron con buenos ojos esta aplicación, ya que consideraban que esta medida iba a ayudar al estudiante y sobre todo se asemejaba a lo que ellos buscaban dentro de la parte del liderazgo y gestión en los valores institucionales.

En este sentido, el tutor, tendría que contribuir con el desarrollo humano de los estudiantes. El tutor es un docente capacitado y que se dedica exclusivamente a atender, escuchar, velar por la seguridad, orden, disciplina, y cumplimiento de las obligaciones de los estudiantes y los orienta en relación de los diversos aspectos de su vida personal además de poner especial cuidado en su parte efectiva.

Por consiguiente, la labor de las tutorías en la institución es una alternativa a las necesidades actuales de los estudiantes, y desde esta perspectiva ayudan a orientar

y a facilitar para que los jóvenes se conozcan, e interactúen. Ante situaciones problemáticas tales como, mala actitud en el aula, tareas no presentadas continuamente, bajo rendimiento, etc., el tutor es el encargado de remitir al departamento de orientación los diversos casos. Si el orientador no puede cumplir con su responsabilidad, el tutor hará las veces de orientador y tratará de solucionar los eventos dados en la mejor disponibilidad posible.

La importancia en la formulación de la presente propuesta radica en que el Departamento de tutorías es un espacio que promueve el liderazgo y gestión institucional; es un espacio de formación y acompañamiento más cercano y personalizado que integra profesor, alumnos y padres de familia para que juntos y con el apoyo de la comunidad educativa logren gestionar, liderar y valorar el crecimiento armónico de los estudiantes.

Durante el desarrollo de la investigación en la Unidad Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo, se había recogido manifestaciones en la que se conoció que existían ciertas inconformidades por parte del alumnado, padres y docentes quienes han tenido que enfrentar duros momentos al tener que acompañar a sus hijos de manera más cercana en las problemáticas que han aparecido en el transcurso del año académico. Como padres están conscientes de esta realidad y buscan muchas veces ayuda profesional, que obviamente recae en el Orientador, quien será la persona ideal que ayude a buscar estrategias y soluciones.

Desafortunadamente quien se encontraba en esta función, no ha podido adaptarse del todo a los requerimientos institucionales por lo que queda una estela de incertidumbre sobre ese departamento y las reacciones adversas que pudieran darse debido a la gran necesidad de contar con una persona preparada en esa área. Por otra parte la institución, tratando de dar solución a la problemática reinante, hace esfuerzos por cubrir esa falencia ; es ahí el rol tan valiosos en cuando a la gestión que ejercen las tutorías, ya que son las instancias más cercanas tanto para estudiantes, padres, docentes, quienes pueden desarrollar una función trascendental que beneficie a la comunidad en su conjunto.

Al tener al grupo de tutores dispuestos para la ayuda con los estudiantes, se presentan ciertas interrogantes o inquietudes al respecto ya que se conjugan aspectos relevantes como por ejemplo ¿Con qué entrenamiento apropiado ejercerán los tutores esta ardua tarea? Los tutores necesitan recibir dotaciones de ideas innovadoras planes y proyectos efectivos que ayuden en el proceso de enseñanza aprendizaje y lo más fundamental que es, saber llegar al estudiante y poder aplicar herramientas útiles, pedagógicas y aun psicológicas para ofrecer toda la ayuda posible, ejerciendo un verdadero liderazgo de comunidad.

Se considera que la propuesta es factible realizarla ya se cuenta con el aval del representante legal ya que ha otorgado las facilidades del caso porque ha comprendido que la institución necesita hacer cambios y gestiones verdaderos, necesita hacer inversiones para poder brindar eficiencia, eficacia y sobre todo calidad educativa mediante un liderazgo y gestión verdadero.

Por otra parte y gracias la guía oportuna de la Universidad Técnica Particular de Loja a través de sus docentes y sus enseñanzas, se ha podido adquirir los conocimientos apropiados para poder desarrollar esta clase de propuestas. De igual forma, la infraestructura física con la que cuenta la institución es un gran logro ya que ello permitirá que los tutores puedan reunirse, analizar situaciones, realizar capacitaciones, etc.

Se considera que al desarrollar esta propuesta, los beneficiarios serán:

Primeramente la Unidad Educativa Marista, ya que contará con un personal capacitado que sabrá afrontar problemas y gestionar en la toma de decisiones. De igual forma los estudiantes obtendrán ayuda de primera mano ya que habrá una conexión docente alumno, los cuales compartirán algo más que una clase o un simple control de asistencia, es aquí en donde valores como confianza, amistad y otros serán visibles. Las autoridades sabrán priorizar alternativas y propondrán trabajar para lograr la estabilidad que conlleve a mejorar y otorgar una educación de calidad a través de un liderazgo ejercido especialmente por los tutores.

Los docentes, ya que si de ellos se desprende la iniciativa de mejorar, entonces tendrán un mejor trabajo de parte de los estudiantes, mejor trabajo en equipo y el desarrollo de valores como trabajo y constancia, honestidad, paciencia, amistad, responsabilidad, respeto, solidaridad, etc. La sociedad porque recibirá a estudiantes líderes, capaces de afrontar y solucionar conflictos que acontezcan en su vida cotidiana, en sus estudios, en su trabajo, etc.

Los padres de familia, ya que adquirirán compromisos que favorezcan el crecimiento afectivo de sus hijos y asumirán su rol dentro del cual tendrán que hacer un trabajo mancomunado para fortalecer la convivencia armónica, y la estimulación en la participación de los eventos que contribuyan a preparar a sus hijos para la vida y la sociedad. Ellos observarán los cambios conductuales positivos de sus hijos y los canales de comunicación serán mejores se fortalecerán.

Como maestrante, adquiriré mayor destreza y habilidad en el desarrollo de propuestas académicas que involucren el liderazgo, la gestión y valores que beneficien a la institución educativa y los aporten que se logren serán compartidos para lograr contribuir dentro y fuera de la institución. La comunidad local observará que la trayectoria de la institución viene acompañada de mejoras y por tanto muchos querrán acceder a los estudios en la institución.

El Departamento de Orientación contará con una información más clara y precisa de los efectivos casos problema, ya que los tutores guías aplicarán técnicas que les permitan ayudar en la solución de problemas, tratando en la medida de las posibilidades de buscar y tomar decisiones acertadas.

7.3. Objetivos de la propuesta

El objetivo central de esta propuesta, se enfoca en la acción del **Tutor guía** de curso hacia el estudiante de la Unidad Marista Pio XII ya que se pretende trabajar en una función formativa y de prevención ante situaciones que se presenten. Por consiguiente se establece un objetivo general y algunos específicos.

7.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan para mejorar el liderazgo, gestión y valores en las tutorías del bachillerato mediante capacitaciones formativas en la Unidad Educativa Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo durante el período 2012-2013.

7.3.2 Objetivos específicos

- Realizar capacitaciones a tutores para que estén mejor preparados y poder hacer un acompañamiento que propicie alternativas de solución ante problemas estudiantiles.
- Programar convivencias con tutores maristas del país para socializar la propuesta.
- Asumir con responsabilidad, liderazgo y gestión en valores en el acompañamiento al estudiante para establecer un clima de confianza.
- Proponer campañas internas de motivación de parte de los docentes para los estudiantes fomentando la aplicación de valores.

7.4. Actividades

Basados en los antecedentes y las alternativas que pueden cambiar de manera positiva el liderazgo y la gestión del tutor de la unidad Marista Pio XII, se plantean ciertas actividades que ayudarán sustancialmente en la solución de conflictos y por ende a contar con estudiantes cálidos y afectivos que busquen motivaciones que los ayuden a crecer como seres humanos.

- a. Capacitación a tutores a través de seminario-taller. La gerencia educativa de la institución tendrá que buscar mecanismos para que los docentes que cumplen con la función de Tutores sean capacitados con personal especializado en orientación escolar durante el año lectivo, de tal forma que adquieran seguridad y confianza en su gestión educativa. Las capacitaciones se enfocarán en dotar de

técnicas, estrategias y metodologías de orientación al Tutor, para que este tenga recursos que puedan aplicar en las diversas etapas conflictivas tanto de estudiantes como también de crisis familiar.

- b. Convivencias con docentes tutores de otros establecimientos Maristas a nivel nacional en donde compartan talleres de formación docente, dedicados exclusivamente al tema de la problemática estudiantil en los últimos tiempos. El rector como representante y líder institucional debe velar porque estas convivencias sean realizadas con frecuencia ya que los docentes aprenderán a valorar el trabajo en equipo y los resultados mostrarán un cambio vertiginoso en lo correspondiente a la educación para la vida de los estudiantes.
- c. Acompañamiento personalizado a estudiantes problema de manera permanente. Ante la falta de un Orientador estable en la institución, el Tutor velará permanentemente por el proceso académico y disciplinario de los estudiantes que han mostrado cierto grado de dificultad en la adaptación al medio en que se encuentran. El tutor pondrá límites y hará acuerdos con ellos con el fin de que el estudiante identifique y valore la acción que se realiza en su entorno. Se hará un seguimiento permanente de los procesos académicos y su prioridad será el velar por el progreso de los estudiantes a cargo.

El tutor estará en permanentes conversaciones con los docentes, padres de familia y estudiantes para establecer una visión triangular, y tratar de descubrir las dificultades, buscar estrategias que sirvan de ayuda al estudiante y darle elementos de información pedagógica, metodológica además de tecnológica enriqueciéndolos con ejemplos reales de la vida. Si se da el caso los tutores podrán hacer visitas pedagógicas a sus domicilios para continuar con el monitoreo. Al hacerlo, el tutor debe saber manejar fichas en las que se plasmen las conversaciones sostenidas, indicando el motivo, y en fin de todos los detalles que servirán como evidencia ya sean para la realización del POA o cualquier instrumento de evaluación de la institución. se ha encontrado el valor inmenso en su utilización didáctica.

- d. Los Tutores harán campañas internas para que cada docente emplee en cada encuentro frases de motivación tanto para los padres de familia como estudiantes

e intentar dar pasos en el logro de un clima de confianza mutua, en el cual se apliquen valores institucionales y personales. Para el efecto los tutores coordinaran primeramente con las autoridades de la institución para ponerlos en conocimiento sobre las actualizaciones en lo referente al departamento de tutorías.

7.4.1 Actividades y recursos

ACTIVIDADES	RECURSOS	
	HUMANOS	MATERIALES
Capacitación a tutores	Capacitadores Profesores Maestrante	Sala de reuniones, TV, marcadores Proyector, computador, CDs, pizarra, papelógrafos, esferográficos.
Convivencias con tutores de otras instituciones Maristas	Profesores, Directivos, Orientadores	Sala de reuniones, Proyector, TV computador, CDs, pizarra, papelógrafos, Esferográficos, marcadores, folders. Tickets de transporte
Acompañamiento personalizado a estudiantes	Tutores, profesores Dpto. de Orientación	Boletines escolares, Sala de reuniones Informe del Dpto. de orientación
Campañas internas de motivación	Profesores, directivos, padres de familia	Pancartas, sala de reuniones, proyector, computador, esferográficos, folders

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

Para verificar la propuesta se plantea observar la reacción y comportamiento de los involucrados en la capacitación. Los docentes buscarán ganar la confianza del estudiante para que de esa manera el trabajo resulte fructífero y haya cambios verdaderos. Los tutores están a la expectativa de cambios positivos, de no trabajar con una base inestable, como se lo ha venido haciendo desde el departamento de orientación, sino por el contrario la idea es dar estabilidad emocional, metodológica, espiritual y humana a todo solo miembro de la institución y en particular a los más necesitados; de esa manera se aspira lograr un liderazgo de calidad. Se aspira que las capacitaciones y sus temáticas influyan en el mejoramiento del liderazgo, gestión y valores de la Unidad Educativa Marista Pio XII.

7.5. Localización y cobertura espacial

La presente propuesta de mejora, se ha considerado efectuarla en la Unidad Marista Pio XII, en la cual se desarrolló la investigación inicial, por lo consiguiente se pretende continuar con la propuesta para ayudar a lograr una educación eficiente y de calidad.

La unidad Educativa mencionada es de carácter religioso, de modalidad mixto, que se encuentra ubicado en las calles 6 de noviembre y Abraham calabazón, en la ciudad de Santo Domingo. La unidad educativa se ha formado hace un año recientemente ya que antes funcionaba por separado la escuela del colegio. Debido a las reformas en educación, las autoridades consideraron pertinente el unificar ambas secciones y en este momento ya se encuentra aprobado su funcionamiento.

La institución cuenta con un grupo de docentes los cuales poseen un título universitario lo cual les permite ejercer las funciones con profesionalismo. La secretaria y el personal de apoyo están ejercidos por un personal capaz, colaborador honesto y responsable. Los alumnos tienen una actitud positiva y son sensibles a las realidades del entorno y poco a poco van tomando conciencia y aplicando valores.

La unidad educativa está dividida por secciones, la sección básica funciona a unos 200 metros de la de la sección de bachillerato. Ambas infraestructuras cuentan con las adecuaciones respectivas para su funcionamiento.

7.6. Población Objetivo

La propuesta de mejora está dirigida a los estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Marista Pio XII de la sección bachillerato de la ciudad de Santo Domingo y especialmente de los más necesitados.

El estudiante, ya que es el centro del proceso educativo, y quien forja su propio aprendizaje y construcción del conocimiento.

Los Tutores / docentes, ya que su principal preocupación es el proceso de madurez y desarrollo de sus estudiantes. Son ellos quienes se sienten estimulados para poder solucionar con autonomía y capacidad los problemas existentes en el entorno. Son los tutores quienes tienen el conocimiento de cuidar la heterogeneidad para diseñar procesos de aprendizaje e incentivar el interés y compromiso de sus estudiantes.

Los padres de familia, ya que con su esfuerzo hacen todo lo posible por brindar a sus hijos lo mejor y los encomiendan a una institución que ofrece alternativas de cambio e innovación, aspirando ver a sus hijos realizados intelectual y espiritualmente.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

La idea al trabajar en una propuesta de mejora es compartir las experiencias con los involucrados en el proceso enseñanza- aprendizaje para poner en práctica el conocimiento explícito elaborado para que se convierta en un recurso útil que ayude a relacionar lo anterior con lo nuevo y oriente hacia una tarea nueva. Por lo expuesto, encontramos una serie de elementos que nos ayudarán a continuar a trabajar por una educación integral y de calidad, los mismos que se detallan a continuación:

Matriz 3

RECURSOS	
HUMANOS	12 tutores Rector Vicerrector Capacitadores Director financiero institucional Padres de familia Estudiantes
TECNOLÓGICOS	Computador Internet Proyector

MATERIALES	Copias folders papel bond Marcadores Formato de entrevistas Fichas de observación	Reportes de docentes, orientador Cartulinas Órdenes para llamadas telefónicas Trípticos Planillas de evaluación de taller
FÍSICOS	Infraestructura física (sala de conferencias) Laboratorio de computación Equipo de amplificación de sonidos televisor	
ECONÓMICOS	Servicios profesionales Materiales de oficina Transporte Refrigerio imprevistos	
ORGANIZACIONALES	Profesores Estudiantes Directivos Auxiliar de servicios	

Elaboración: Lic. Gardenia Vélez

7.8. Presupuesto

A continuación se hará una descripción de los diversos materiales y valores requeridos con sus costos aproximados.

REFERENCIA	CANTIDAD
MATERIALES DE OFICINA	195,00
SERVICIOS PROFESIONALES	2000,00
TRANSPORTE	500,00
REFRIGERIOS	200,00
IMPREVISTOS	500,00
Coste total	3395,00

Fuente: Gardenia Vélez

Los valores presentados son sólo unas estimaciones aproximadas. Lo importante es detallar el origen y la llegada de esos réditos en la ejecución del plan. De todas formas y como ya se manifestó, para la ejecución del plan, se contará con la aprobación del rector y junta directiva y siendo un tanto positivos, contaremos con la ayuda incondicional de la institución, toda vez que se haya presentado el plan dentro de un plazo prudencial.

Se considera que, ya que los estudiantes de la institución es el área de influencia más beneficiada, por lo tanto la Unidad Educativa dotará de los implementos y recursos tecnológicos para poder utilizarlos en algunas actividades previstas.

7.9 Cronograma

A continuación se presenta la distribución de las actividades mediante el siguiente cronograma en el cual se expone el proceso a seguir con sus respectivas fechas en la que se aspira lograr a realizar las actividades.

ACTIVIDADES		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
		M			E			S					
		MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DEC	ENERO FEBRERO	
AÑO 2013	SEMANA	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
CAPACITACIÓN A TUTORES		X		X		X	X						
INICIO DE TALLERES													
CONVIVENCIA							X						
ACOMPAÑAMIENTO A ESTUDIANTES		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CAMPAÑAS INTERNAS				X		X		X		X			
SEGUIMIENTO DE PROCESOS ACADÉMICOS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
INFORME DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS					X (2014)								

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (1988). El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: Madrid Popular.
- Amarate, A. (2000). Gestión Directiva, Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Amaro, R. (2000). Administración de personal. Santo Domingo: Tempo,S.A.
- Babaresco, A. (1979). Las técnicas de la investigación. California. South-Western
- Bass, B. &. (1992). Transformational Leadership: A response to critiques. En M. &. Chermers, Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction . San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, M. &. (1992). Transformational leadership: A response to critiques. Leadership theory and research: Perspectives and direction. San Diego, CA: Chemers, M. & Ammon, R.
- Betancourt, J. (2000). Navegando hacia el cuarto paradigma, aspectos conceptuales. Venezuela: T. G. RED.
- Blanchard, K. (1986). Antropología del Deporte. Barcelona: Bellaterra S.A.
- Bolea, E. M. (1994). Marco legal: Master en Evaluación de Impacto Ambiental. Málaga: Artigraf.
- Brito, B., & Hernández, G. &. (1998). Gestión tecnológica y desarrollo sostenible y solidario en los países latinoamericanos, experiencia cubana. Ciencia).
- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper and Rowe.
- Capriotti, P.; Branding corporativo Burns. (2009). Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Libros de la empresa.
- Chavarría, M. (2004). Educación en un mundo globalizado. En El educador de hoy. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1979). La Gerencia. Barcelona. Edhasa
- Egg, A. (1987). Métodos de investigación. México. El Ateneo
- Estevan, M. (1994). La gestión ambiental – Marco legal. Málaga: Artigraf.
- Estevan, M., & Ortega, R. &. (1994). La gestión ambiental en el sector público. En Master en evaluación de impacto ambiental . Málaga: Artigraf.

- Fernández. (2000). Gestión Tecnológica. Barcelona. Gestión S.A.
- Fernández, M. (2001). Un manual para gestionar cualquier tipo de organización. En Gestión de instituciones Educativas Inteligentes. Madrid: Mc Graw Hill.
- Greenleaf, R. (1977). Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah: Paulist Press.
- Grupo Editorial Oceano. (1980). Diccionario Enciclopédico Ilustrado Oceano Uno.
- Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid. Pearson Educación S.A.
- Hidalgo, F. (2008). Psicología organizacional. Quito. Codeu.
- Hollander, P. (1978). A practical guide to effective relationship. En Leadership Dynamics. New York: Free Press.
- Honeycutt, J. (2001). Gestión del conocimiento. España: Mc Graw Hill.
- Lahaba, Y. N. Contexto actual y visiones de la gestión del conocimiento: estudio de casos, Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT). La Habana, Cuba
- Larrea, J. (2008). Educación, Ética y Cívica. Codeu.
- Leiva, Z. F. (1980) Investigación Científica. Ed. Ortiz. Págs.
- López de Llergo. A. T. (2000) Valores, Valoraciones y Virtudes. CECSA, México.
necesaria Papeles de Ética, Economía y Dirección.
- Martínez, F. & Prendes Ma. (2007). Nuevas tecnologías y Educación. Ed. Pearson
- McMillan, J. H. & Schumacher, S. (2005) Investigación Educativa .Ed. Pearson.
- Molins, M. (1998). Teoría de la planificación. Caracas: CEP - FHE -UCV.
- Molins, M. (2000). Las categorías de la pedagogía. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV
- Moyado E. F (2002) Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Octubre, Portugal.
- Munch, L., Galicia, E., Jimenez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2010). Administración y Planeación de Instituciones Educativas. México: Trillas.
- Páez, N. R. (2008). Mentalidad Empresarial. Ed. CODEU

Pérez, A. (1998): Liderazgo y ética en la dirección de empresas, Ed. Deusto, Bilbao.
Peters, T. & Waterman, R. (1984). En busca de la excelencia. Colombia .Ed. Norma,
Posner, G. (2007). Análisis del currículo. En F. Díaz. México: McGraw Hill.
Sánchez, M. O. T (2008). Planificación Estratégica Aplicada a la Educación.Ed.

CODEU.

Schvartzman, V. (2005). Congreso Internacional de Gestión por Competencias.
Análisis de Gestión Administrativa. Bogotá, Colombia.

Valenzuela, J. (2004) Evaluación de instituciones Educativas. Ed. Trillas

Weigelt, A. (2011). Liderazgo.Lo que realmente importa. Factores de éxito para triunfar como líder. Mexico: WordPress.

TRABAJOS CITADOS

Alvarez, M. (1998). En El liderazgo de la calidad total . Praxis.

Bass, B. (1990). Organizational Dynamics .

Bass, B. &. (1981). The implications of Transactional and Transformational Leadership for team, and organizational development. Journal od contemporary business.

Bass, B. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision. Organizational Dynamics.

Bass, B. &. (1990). Developing Transformational leadership and Beyond. Journal of European Industrial training.

Bass, M. &. (1990). Developing transformational leadership and beyond. Journal of uropéan Industrial training 1.

Bass, M. &. (1991). The implications of transactional "Is the model of transformational and transactional leadership universal? Series of center for leadership studies.

Diplomado sobre Propiedad Industria (2002)l. Villa Clara, Cuba.

Díaz, I., & Mota, J. &. (2008). Gestión y Tecnología.

El diccionario El país.com

Enciclopedia Microsoft. Encarta. (2003) El directivo.

Enciclopedia Océano (1980) Gestión.

- Ivanovich. (1990). Métodos de investigación.
- Kriegel, R. &. (1997). La Visión.
- Lahaba, Y. (2002). gestión del conocimiento.
- Larrea, J. (2008). Educación, Ética y Cívica. Codeu.
- Lucas, A. (1988) Metodología de la investigación científica.
- Manes, J. (2004). Gestión estratégica para instituciones educativas. En Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional.
- Marco P. G. S. (2000) Ética y liderazgo empresarial, una complementariedad
- Matsushita, K. (1983). Cualidades necesarias para un gerente.
- MINEDUC (2002, pp.7)
- Proyecto Educativo Provincia Norandina Hermanos Maristas .Documento Básico (2005)
- Proyecto Educativo Evangelizador, folleto (2006-2010) Colegio Marista Pio XII.
- Rojas, S. R. (1985) Estrategias metodológicas y técnicas para la Investigación Social
- Robbins (1999) Habilidades Gerenciales.
- Sáenz (1995),Gira, Badawy & Badawy (1993) la gestión tecnológica
- Sierra, B. R. (1983) Descripción de la Metodología y del Instrumento Metodológico
- Stoner. (1996). Gestión Administrativa.
- UTPL (2011) Instructivo para Elaboración de Tesis. Proyecto grado 1, 2.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- A.E.D. (2004). Decálogo del directivo. Recuperado el 24 de enero de 2012, de <http://www.ecgi.org/codes/documents/decalogue.pdf>
- American psychological Association. APA Style. (2003). Recuperado el 21 de febrero de 2008, de <http://www.apastyle.org/elecref.html>
- Brizuela, M. (abril de 2007). Paquete Audiovisual Didáctico: Mutual Mugica. Recuperado el 24 de Julio de 2011, de Gestión: PAD: http://especiales.chubut.gov.ar/capacitaciones_osc/files/2011/05/Gestion.pdf

- CENOC & Brizuela, M. . (1999). Gestión. Capacitación de Organizaciones de Base. Recuperado el 26 de julio de 2011, de http://especiales.chubut.gov.ar/capacitaciones_osc/files/2011/05/Gestion.pdf
- Blog de WordPress.com. (13 de abril de 2007). Trabajar la convivencia. El acoso escolar. Recuperado el 18 de abril de 2012, de Recursos y reflexiones sobre el tema para trabajar en las aulas: <http://acosoescolar.wordpress.com/2007/04/13/convivencia-y-educacion-en-valores/>
- Brizuela, M. (2007). Paquete Audiovisual Didáctico: Mutual Mágica. Recuperado el 24 de Julio de 2011, de Gestión: PAD http://especiales.chubut.gov.ar/capacitaciones_osc/files/2011/05/Gestion.pdf
- Concepto de Gestión: Definición.De. (2008). Recuperado el 26 de julio de 2011, de <http://definicion.de/gestion/>
- diccionarioelpais.com. (2011). Recuperado el 21 de octubre de 2011
- Génesis, U. (2006). *Ingeniero en Gestión Ambiental*. Recuperado el 21 de julio de 2012, de <http://www.genesis.edu.mx/pagina.asp?area=2&idsec=4&pad=6&pad2=6&&idsec2=>
- johanatov. (2008). Gestión y Tecnología. Recuperado el 19 de Agosto de 2011, de <http://johanatov.blogspot.es/>
- Marcos, U. N. (s.f.). Glosario de términos sobre administración pública. Recuperado el 10 de Agosto de 2011, de <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>
- Nieves, C. F. (2011) la Gestión Social. Referencia de formato electrónico y extraído desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/gestion-social.htm>
- Sánchez, A. (2006). Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Recuperado el 15 de Agosto de 2011, de <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc>
- Suárez, A. (2004). Administración Privada y Pública. Ed.Servicios Gráficos Alcívar. Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development". (pp.1990.)En Organizational Change and Development, Vol. 4, (pp. 231-272,)
- Tovar, J. D. (2008). Gestión y tecnología: Blog. Recuperado el 23 de Septiembre de 2011, de <http://johanatov.blogspot.es>

9. APÉNDICES

Anexo 1 Acta de compromiso

Anexo 2 Matriz de valores y Actitudes institucional

Anexo 3 Formato de encuestas y entrevistas

Anexo 3 Actividades

Anexo 4 Fotografías

Anexo 1


Acta de compromiso

ACTA DE COMPROMISO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES ENTRE LA UNIDAD MARISTA PIO XII DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, DURANTE EL PERIODO 2011-2012" Y LA LCDA. GARDENIA PILAR VÉLEZ BRAVO.

Los suscritos Lcdo. Enrique Arroba, quien procede como Rector y en calidad de representante legal de la Unidad Educativa Marista Pio XII y la Lcda. Gardenia Pilar Vélez Bravo con cédula 170910423-4, docente de la Institución y estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, hemos acordado celebrar la presente Acta de Compromiso considerando que:

1. La Unidad Educativa Marista Pio XII y la Lcda. Gardenia Vélez comparten intereses comunes tendientes a desarrollar conocimientos y habilidades en la formación académica requerido dentro del proceso enseñanza- aprendizaje.
2. Por medio de la presente acta se adoptan bases de cooperación mutua para la elaboración del Proyecto de tesis de la Lcda. Gardenia Vélez.
3. Para los fines respectivos, los directivos de la Unidad educativa Marista Pio XII, permitirán a la Lcda. Gardenia Vélez tener acceso a los instrumentos de gestión, así como también poder contar con la colaboración en la realización de entrevistas, encuestas, acercamiento al grupo humano, etc. con el fin de cumplir cabalmente con lo estipulado en el acta de compromiso, mientras dure la realización de su tesis.
4. La Lcda. Gardenia Vélez será la responsable de la organización, elaboración y aplicación del diagnóstico a los miembros de la Unidad Educativa que participarán en la investigación del Proyecto de Tesis (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia).
5. La Lcda. Vélez se compromete a informar al Representante legal de la Unidad Educativa Marista Pio XII sobre las conclusiones y recomendaciones que guarden relación con la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución.

No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente acta de compromiso y para los fines correspondientes firman en la ciudad de Santo Domingo, a los 14 días del mes de Julio de 2011.


Lcdo. Enrique Arroba
RECTOR

UNIDAD EDUCATIVA MARISTA PIO XII





Lcda. Gardenia Vélez
Ced.170910423-4
MAESTRANTE

Anexo 2

Matriz de valores y actitudes institucional

2.3. MATRIZ DE VALORES Y ACTITUDES

Año/ Edad	VALORES HUMANO CRISTIANOS	ACTITUDES
8vo. AÑO E.B. (12 años)	Amistad	Afecto sincero a quienes elegimos como amigos Aceptar tal como son los amigos, sin ser sus cómplices. Disponibilidad de confiar en el amigo Confianza plena en el Amigo que nunca falla. Jesús.
	Respeto	Trato a los demás, como nos gustaría que nos traten Aceptación de la individualidad Clara noción de los derechos fundamentales de las personas Valorar y proteger todo aquello que produce admiración en la obra creadora de Dios.
9no. AÑO E.B. (13 años)	Fortaleza	Alimentar un pensamiento positivo ante las dificultades. Reconocer nuestras debilidades y controlarlas. Resistir a determinadas tentaciones sociales.
	Lealtad	Corresponder a las personas que nos demuestran afecto. Acompañar en los momentos difíciles a nuestros amigos. Fidelidad a nuestros propios sentimientos o ideas. Hacer presencia de Jesús en nuestras actividades diarias.
10mo. AÑO E. (14 años)	Responsabilidad	Preocupación por entender lo que estudian. Reconocimiento del valor de la disciplina. Satisfacción por los resultados de su trabajo.
	Libertad	Formalidad en la realización de sus actividades. Cumplimiento de sus obligaciones con entusiasmo. Visión de objetivos y de la forma de cumplirlos. Celebrar el mensaje de Jesús.
1er. Curso B. (15 años)	Servicio	Sensibilidad a las necesidades de los demás. Colaboración espontánea en tareas y actividades. Servir desde el amor de Dios.
	Humildad y Sencillez	Conciencia de las fortalezas y debilidades personales. Aceptar la realidad sin ningún tipo de ostentación. Conciencia de infinita pequeñez. Disponibilidad a prestar ayuda de manera desinteresada.
2do. Curso B. (16 años)	Honestidad	Expresar sin temor lo que se piensa y se siente. Respeto por todo lo ajeno: espiritual y material. Coraje para decir siempre la verdad. Responder al llamado de Dios.
	Trabajo y Constancia	Fuerza de voluntad contra la pereza y el descuido. Disciplina y fortaleza para cumplir nuestras obligaciones Firmeza al empezar y terminar nuestras actividades.
3er. Curso B. (17 años)	Justicia	Conocer y respetar los derechos de las personas. Sentido de lo que está bien y de lo que está mal. Protestar contra los atropellos.
	Solidaridad	Reflexionar sobre la situación de los menos favorecidos. No vacilar en las oportunidades de dar la mano. Asumir proyectos de ayuda a los menos favorecidos. Deseo de profesionalidad para el servicio a los marginados.

Proyecto Educativo 

Fuente: Proyecto Educativo Evangelizador 2006-2010
Colegio Pio XII Santo Domingo

Anexo 3

Formato de encuestas y entrevistas

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.

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 () Rector() 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. ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 trasversal 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 deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestro trabajo investigativo

Sr. Padre de Familia:

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

2. SIEMPRE 2. A VECES 3.NUNCA

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

3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

4. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del Padre de familia involucra ser el primero y principal responsable de la educación de sus hijos.			
2. Dentro de la responsabilidad del Padre de familia está el inculcar valores cristianos a sus hijos en una dimensión personal, familiar y social.			
3. El padre de familia debe involucrarse con la institución educativa para informarse del desarrollo integral de sus hijos sin obstaculizar la autonomía que ejercen los participantes en el proceso de enseñanza.			
4. Es importante que el padre de familia conozca los problemas y dificultades que existen en torno al proceso enseñanza- aprendizaje, al desenvolvimiento en el entorno, escolar, las relaciones entre compañeros y con los profesores.			
5. El Padre de familia apoya la gestión de los directivos de la Unidad Educativa.			
6. Un buen líder institucional debe aprovechar vivencias, conocimientos y experiencias de los padres de familia.			
7. El liderazgo institucional forja el surgimiento de iniciativas educativas y culturales.			
8. La institución educativa debe contemplar el rol de los padres dentro del proceso escolar.			
9. El padre de familia respetuoso brinda el espacio al docente para la realización de su trabajo.			
10. El apoyo entre padres de familia e institución fomenta las buenas relaciones con la comunidad.			
11. En determinadas circunstancias el padre de familia influencia en las decisiones educativas.			
12. El padre de familia siempre tiene la razón.			
13. El ambiente familiar influye de manera decisiva en la personalidad del estudiante.			
14. Elementos como amor, autoridad participativa, intención de servicio, trato positivo y tiempo de convivencia modifican las conductas erróneas de nuestros hijos y potencian al máximo aquellas que se consideran correctas.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Entrevista a directivos

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

ANEXO 4

Actividad 1

1. Información general

Nombre del Proyecto:	Curso de capacitación para Tutores de la Unidad Marista Pio XII de la ciudad de Santo Domingo.
Duración:	40 horas por curso (3 x año)
Fechas:	Por determinar
Responsables:	Lcda. Gardenia Vélez, autoridades de la institución
Personal Colaborador:	Docentes de la Unidad Educativa Marista Pio XII Consejo Directivo Coordinador de Tutores Departamento Financiero de la institución.
Localización geográfica:	Calle 6 de noviembre y Avenida Abraham Calazacón ciudad de Santo Domingo – Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2. Justificación e importancia

El proyecto profundiza su importancia en la necesidad de que el tutor sepa como apoyar y potenciar su labor a través del acompañamiento y orientación de los estudiantes fomentando una relación o vínculo para que establezcan una relación de comunicación, diálogo y respeto que le permita conectar la acción dentro del enfoque del desarrollo humano del estudiante.

3. Objetivo general

Acompañar en la esfera socio afectivo y cognitiva al estudiante desde una perspectiva de desarrollo humano.

Objetivos específicos

- Saber sobre las inquietudes, necesidades e intereses de los estudiantes en su vida cotidiana para poder guiarlos a solucionar sus conflictos.
- Identificar logros, dificultades, cambios y momentos significativos del estudiante para poder retroalimentar la labor y hacerla más operativa.

- Aprender a llevar un control de los estudiantes especialmente de los casos problema.

4. Metodologías

- Utilización de recurso tecnológico
- Debates,
- Trabajo grupal
- Análisis de los temas seleccionados:
 - La tutoría dentro del contexto educativo
 - La relación Tutor- estudiante. El proyecto de vida
 - Código de la niñez y adolescencia

5. Presupuesto general

ACTIVIDADES	COSTOS	RESPONSABLES
Suministros de oficina	por determinar	por determinar
Copias	por determinar	por determinar
Carpetas	por determinar	por determinar
Lunch and break	por determinar	por determinar

6. Cronograma

FECHAS	TEMAS	CAPACITADOR	HORARIO	HORAS
Por determinar	La tutoría dentro del contexto educativo	Por determinar	Por determinar	
Por determinar	La relación Tutor-estudiante. El proyecto de vida			
Por determinar	Código de la niñez y adolescencia			
Por determinar				40 horas x curso

Elaborado por: Gardenia Vélez

Actividad 2

1. Información general

Nombre del Proyecto: Convivencia con tutores de las diversas obras Maristas del Ecuador.

Duración: 3 días

Fechas: Por determinar

Responsables: Lcda. Gardenia Vélez, autoridades de la institución

Personal Colaborador: Departamento Financiero de la institución.
Departamento de Pastoral institucional
Docentes de la Unidad Educativa Marista Pio XII
Rector
Coordinador de Tutores

Localización geográfica: Calle 6 de noviembre y Avenida Abraham Calazacón ciudad de Santo Domingo – Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2. Justificación e importancia

Promover y fomentar convivencia entre docentes de la Unidad Marista del Ecuador es importante ya que ayudan a los tutores en la reflexión de que proceso seguir para tomar decisiones acertadas que los guíen a cumplir con los objetivos propuestos como tal y a saber, ayudando en los diversos aspectos del área vocacional.

3. Objetivo general

Identificar derechos y funciones de los tutores en torno al trabajo que se realice con los estudiantes de la Unidad Marista Pio XII.

Objetivos específicos

- Aplicar valores institucionales en el quehacer educativo.
- Determinar necesidades básicas de los estudiantes para trabajar en base a ellas.
- Aprender sobre estrategias que les permitan un acercamiento tutor- estudiante.

4. Metodologías

- Trabajo grupal integrando tutores de diversas instituciones Maristas para hacer análisis de las experiencias dadas.
 - La tutoría hacia un nuevo estilo en hacer docencia Marista
- Compartir trabajos y observar resultados

5. Presupuesto general

ACTIVIDADES	COSTOS	RESPONSABLES
Suministros de oficina	(por determinar)	(por determinar)
Copias		
Carpetas		
Lunch and break		

6. Cronograma

FECHAS	TEMAS	CAPACITADOR	HORARIO	DURACIÓN
Agosto 2013	La tutoría hacia un nuevo estilo en hacer docencia Marista	Por determinar	Por determinar	21 HORAS

Elaborado por: Gardenia Vélez

Actividad 3

1. Información general

Nombre del Proyecto:	Acompañamiento personalizado de tutores a los estudiantes de la Unidad Marista Pio XII de Santo Domingo
Duración:	Año académico
Fechas:	Por determinar
Responsables:	Lcda. Gardenia Vélez, autoridades de la institución
Personal Colaborador:	Docentes de la Unidad Educativa Marista Pio XII Consejo Directivo Coordinador de Tutores Departamento de Orientación y Pastoral
Localización geográfica:	Calle 6 de noviembre y Avenida Abraham Calazacón ciudad de Santo Domingo – Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2. Justificación e importancia

Los jóvenes están en una etapa de desarrollo físico y emocional, el cual amerita se tome la importancia debida para guiarlos de la mejor manera. Lo valioso de esta actividad radica en que los tutores no deben descuidar su labor y estar permanentemente atentos a los cambios conductuales de los estudiantes, y es por ello su acompañamiento permanente así como también del personal que labora en la institución.

3. Objetivo general

Propiciar la solución de problemas estudiantiles mediante un liderazgo efectivo.

4. Metodologías

Reuniones grupales por paralelos, entrevistas individuales con estudiantes y padres de familia, charlas académicas con los docentes, utilización de fichas de entrevistas, fichas de compromisos, fichas de asistencia a entrevistas, talonarias para convocatorias.

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Participación grupal e individual. • Ficha con plan de trabajo para el estudiante. • Entrega de boletín escolar. • Reuniones formativas e informativas. • Reuniones con docentes. • Reuniones con padres de familia • Seguimiento en las jornadas de educación para la vida. • Evaluación de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • HUMANOS • MATERIALES • TÉCNICOS • FINANCIEROS 	TUTORES AUTORIDADES MAESTRANTE	Año académico

5. Cronograma

FECHAS	TEMAS	CAPACITADOR	HORARIO	HORAS
Por determinar	Por determinar	Por determinar	Por determinar	

Elaborado por: Gardenia Vélez

Actividad 4

1. Información general

Nombre del Proyecto:	Campaña de Motivación para promover la convivencia escolar
Duración:	Por determinar
Fechas:	Por determinar
Responsables:	Lcda. Gardenia Vélez, autoridades de la institución
Personal Colaborador:	Docentes de la Unidad Educativa Marista Pio XII Consejo Directivo Coordinador de Tutores Departamento de Orientación y Pastoral
Localización geográfica:	Calle 6 de noviembre y Avenida Abraham Calazacón ciudad de Santo Domingo – Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas..

2. Justificación

El riesgo de incorporar estudiantes problema en la institución puede ser motivo de una negativa influencia en el seno de la comunidad educativa. Se necesita contar con la colaboración de todos los estamentos de la comunidad educativa para motivar en la buena actitud, relación, solidaridad, ayuda desinteresada para lograr mejorar la esfera socio afectivo e interpersonal de los estudiantes.

3. Objetivo General

Promover una buena convivencia entre estudiantes, docentes, y padres de familia, para rescatar la aceptación personal y del entorno que le rodea.

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

- Socialización del análisis conceptual de motivación y conflicto

MARCO TEORICO

- ¿Qué es la motivación?
- La motivación adquirida
- La motivación hacia el estudio
- El conflicto
- Tipos de conflicto
- Estímulos por parte de docentes al alumno que demuestre apatía y desinterés.
- Formación de equipos de trabajo que integren toda clase de estudiantes.
- Permitir que el estudiante demuestre sus sentimientos.

- Clase democrática en la cual el docente pida ayuda para solucionar conflictos.
- Compartir experiencias sobre errores cometidos
- Brindar una sonrisa y ser cordial.

5. CRONOGRAMA

FECHAS	RESPONSABLES	HORARIO	DURACIÓN
Mayo 2013	Por determinar	Por determinar	Por determinar
Julio 2013			
Septiembre 2013			
Noviembre 2013			

ACTIVIDADES	COSTOS	RESPONSABLES
Suministros de oficina		
Copias		
Carpetas		
Lunch and break		

Elaborado por Gardenia Vélez

ANEXO 5

Fotografías



Sala de inglés de la sección bachillerato. Año 2011
Fuente: Lcda. Gardenia Vélez



Estudiantes del bachillerato especialidad físico matemático y químico
biológica. Año 2009
Fuente: Lcda. Gardenia Vélez



Parte de la infraestructura del colegio Pio XII. Año 2009
Fuente: Lcda. Gardenia Vélez



Personal docente en incorporación de estudiantes. Año 2011
Fuente: Lcda. Gardenia Vélez



Laboratorio de Computación de la sección bachillerato del colegio Pio XII.
Año 2011
Fuente: Lcda. Gardenia Vélez