



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE EN IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa
“La Providencia” de la ciudad de Azogues, durante el lectivo 2011 - 2012.**

Tesis de grado

Autora:

Verdugo Romero, Luisa Fabiola, Ing.

Director:

Quizhpe Vázquez, José Plutarco, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Magister

José Quizhpe Vázquez

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominando: **Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues, durante el lectivo 2011 – 2012**, realizado por la estudiante en formación: **Verdugo Romero Luisa Fabiola**, 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, septiembre del 2012.

f)

Mgs. José Quizhpe V.

DIRECTOR

AUTORÍA

Yo LUISA FABIOLA VERDUGO ROMERO, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f)

VERDUGO ROMERO LUISA FABIOLA

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 0301305033

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, LUISA FABIOLA VERDUGO ROMERO, 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 (operativo) de la universidad".

Loja, septiembre del 2012

f)

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 0301305033

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios creador de todas las cosas, por haberme dado la vida y la fuerza necesaria para alcanzar mis metas.

A mis padres por el apoyo constante en mis estudios.

Mi gratitud a la Unidad Educativa “La Providencia” en la persona de la Rectora Sor. María Leonor Ortega por brindar su ayuda en la ejecución de este proyecto, a todo el personal administrativo, personal docente y docente.

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad de estudios que brinda a los profesionales, a los docentes de la Maestría por su guía durante mis estudios

FABIOLA VERDUGO

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis hijas Marissa y Emily, A mi esposo Milton por su apoyo, a mis Padres por su ayuda y guía en todo momento.

f)

FABIOLA VERDUGO

CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

ACTA COMPROMISO ENTRE LA UNIDAD EDUCATIVA "LA PROVIDENCIA" – AZOGUES, Y LA ING. FABIOLA VERDUGO ROMERO.

En la ciudad de Azogues, a los 15 días del mes de agosto del dos mil once, comparecen: Los Señores Lcda. Sor María Leonor Ortega, Rectora de la Unidad Educativa "La Providencia", y por otra la Ing. Fabiola Verdugo Romero profesora de la Institución, convienen en forma libre y voluntaria celebrar el presente documento.

La Ing. Fabiola Verdugo Romero se compromete a desarrollar la tesis con el tema "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "La Providencia" – Azogues durante el lectivo 2011 – 2012.

El plantel se compromete a brindar la información necesaria como textos, folletos, revistas, gráficos, PEI, POA, código de convivencia que son necesarios para el desarrollo de la tesis y la autorización y facilidades para la aplicación de encuestas y entrevistas.

Para constancia y fe de lo actuado, las partes firman la presente acta, en el lugar y la fecha antes indicados.


Lcda. Sor. María Leonor Ortega.

RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "LA PROVIDENCIA"




Ing. Fabiola Verdugo Romero

PROFESORA DEL PLANTEL

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

1. Contenido	
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	II
AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS:	VIII
RESUMEN	I
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. La gestión educativa: concepto, importancia, tipos.....	3
2.1.1. Concepto.....	3
2.1.2. Importancia	4
2.1.3. Tipos de Gestión	5
2.2. Liderazgo educacional: concepto, tipos, características de cada tipo	8
2.2.1. Concepto.....	8
2.2.2. Tipos de Liderazgo y características de cada tipo	10
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	14
2.3.1. Qué es un Directivo.....	14
2.3.2. Qué es un líder.....	15
2.3.3. Diferencia entre líder y directivo.....	17
2.4. Los valores y la educación.....	20
2.4.1. Qué son los valores	20
2.4.2. Características del valor.....	22
2.4.3. Esferas de valor	23
2.4.4. Tipos de valores.....	24
2.4.5. La educación con valores	25
2.5. La ética en las instituciones educativas	27
2.5.1. Qué es la ética	27
2.5.2. Por qué es importante la ética en el ámbito educativo.....	27
3. METODOLOGÍA	29
3.1. Participantes: (población y muestra)	29

3.2. Materiales e instrumentos	32
3.3. Métodos y procedimientos	33
4. RESULTADOS.....	35
4.1. Diagnóstico.....	35
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	35
4.1.1.1.El manual de organización.....	35
4.1.1.2.El Código de Ética	35
4.1.1.3.El Plan Estratégico.....	36
4.1.1.4.El Plan Operativo (POA).....	36
4.1.1.5.El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	37
4.1.1.6.Reglamento interno y otras regulaciones.....	38
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.....	40
4.1.2.1.Misión y visión	40
4.1.2.2.El organigrama:	42
4.1.2.3.Funciones por áreas y departamentos.....	43
4.1.2.4.El clima escolar y convivencia con valores	47
4.1.2.5.Dimensión pedagógica curricular y valores	48
4.1.2.6.Dimensión organizativa operacional y valores.....	48
4.1.2.7.Dimensión administrativa y financiera y valores	49
4.1.2.8.Dimensión comunitaria y valores	49
4.1.3. Análisis FODA	50
4.1.3.1.FORTALEZAS Y DEBILIDADES	50
4.1.3.2.OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	51
4.1.3.3.MATRIZ FODA	53
4.2. Resultados de las encuestas y entrevistas.....	54
4.2.3. De la encuesta a Directivos.....	54
4.2.2. De la encuesta a Docentes	62
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes.....	65
4.2.4. De la encuesta a padres de familia.....	67
4.2.5. De la entrevista a directivos.....	69
5. DISCUSIÓN.....	71
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	79
6.1. Conclusiones.....	79

6.2. Recomendaciones.....	80
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	81
7.1. Título de la propuesta.....	81
7.2. Justificación.....	81
7.3. Objetivos de la propuesta.....	82
7.4. Actividades.....	82
7.5. Localización y cobertura espacial.....	83
7.6. Población Objeto.....	83
7.7. Sostenibilidad de la propuesta.....	83
7.8. Presupuesto.....	84
7.9. Cronograma.....	84
8. BIBLIOGRAFÍA.....	85
9. APÉNDICES.....	87

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS:

<i>Tabla N°. 1 Diferencias entre Líder y Directivo.....</i>	18
<i>Tabla N°. 2 Características del valor y su significado.....</i>	22
<i>Tabla N°. 3 Características de las esferas de valor.....</i>	23
<i>Tabla N°. 4 Tipos de valores y su significado.....</i>	25
<i>Tabla N°. 5 Sobre las virtudes éticas</i>	28
<i>Tabla N°. 6 Muestra del personal directivo de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues 2011, por rango de edad y género.</i>	30
<i>Tabla N°. 7 Muestra del personal docente de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues 2011, por rango de edad y género.</i>	30
<i>Tabla N°. 8 Muestra estudiantil de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues 2011, por rango de edad y género y especialidad.....</i>	31
<i>Tabla N°. 9 Muestra de padres de familia de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues 2011, por rango de edad y género.</i>	31
<i>Tabla N°. 10 forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo</i>	54
<i>Tabla N°. 11 aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....</i>	55
<i>Tabla N°. 12 las tareas de los miembros de la institución están escritas en el manual de normas</i>	55
<i>Tabla N°. 13 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por</i>	56
<i>Tabla N°. 14 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos</i>	56
<i>Tabla N°. 15 La administración y liderazgo del centro educativo promueve</i>	57
<i>Tabla N°. 16 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....</i>	57
<i>Tabla N°. 17 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar</i>	58
<i>Tabla N°. 18 Organismos que integran la institución.....</i>	58
<i>Tabla N°. 19 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.</i>	59
<i>Tabla N°. 20 Los departamentos didácticos y sus acciones</i>	60
<i>Tabla N°. 21 La gestión didáctica, diagnóstico y soluciones.....</i>	61
<i>Tabla N°. 22 Material de Planificación Educativa</i>	61
<i>Tabla N°. 23 Resultados de la encuesta a docentes.....</i>	62

<i>Tabla N°. 24</i> Resultados de la encuesta a estudiantes	65
<i>Tabla N°. 25</i> Opinión de padres de familia en cuanto a la capacidad de gestión, liderazgo y valores que promueve la institución.....	67
<i>Tabla N°. 26</i> Opinión de padres de familia a las razones para el escogitamiento del plantel.....	68

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se refiere a “La gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa La Providencia de la ciudad de Azogues en el período 2011 – 2012”,

El objetivo general fue analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en la institución.

Para obtener la información de campo, se aplicaron encuestas y entrevistas a una muestra de 7 directivos, encuestas a 20 docentes, 30 estudiantes y 20 padres de familia, y la observación directa de los documentos de planificación curricular de la Institución y se concluyó que la debilidad más relevante en la institución es la falta de buenas relaciones humanas entre compañeros, en base a ello se propone un programa que permite eliminar las debilidades encontradas y convertirlas en fortalezas que permitan conseguir las metas.

Se propone un: “Programa de mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues en el lectivo 2012 -2013”.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la calidad de la educación se ha convertido en uno de los propósitos más importantes de las instituciones educativas. La educación constituye el pilar fundamental en el que se cimenta la vida de toda persona, es por esto que los establecimientos educativos deben desarrollar planes y programas que se encaminen a mejorar la calidad de la educación, en donde se eduquen a las personas no solo en conocimientos sino para la vida, lo que quiere decir que se conviertan en individuos autónomos, libres, capaces de plantearse alternativas de solución, resolver sus propios problemas y tomar decisiones acertadas.

La gestión educativa es la forma como las autoridades llevan a cabo los procesos de enseñanza – aprendizaje a través de la práctica de liderazgo y valores de los directivos, docentes y estudiantes, aspecto que en la institución educativa seleccionada se manifiesta de buena manera porque se nota la capacidad de liderazgo de las autoridades sobre los demás miembros, ya que se puede ver que el personal y los estudiantes en su mayoría se sienten motivados por los directivos de la institución. Con este estudio se pretende conocer la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues, así como también determinar las necesidades, realizar un análisis y en base a los resultados obtenidos planearse conclusiones y recomendaciones respectivas.

A pesar de que la temática es importante no se ha realizado investigaciones al respecto, razón por la cual el presente trabajo es de mucha trascendencia porque se pretende conocer la gestión, liderazgo y valores que se están practicando, y más aún hacer un análisis del mismo, para evaluar los resultados que se están obteniendo con su aplicación en la educación, es importante porque va a beneficiar a todos los miembros de la comunidad educativa.

La ejecución de este proyecto fue factible puesto que las autoridades de la institución educativa brindaron la apertura necesaria para el desarrollo del mismo.

Para poder hacer el análisis se contó con la ayuda de la Rectora Sor. María Leonor Ortega y la colaboración de todo el personal de la institución educativa.

Los objetivos planteados se cumplieron puesto que se realizó un análisis detenido de la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales, así como se efectuó un juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación de la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues.

Por la importancia que reviste este tema de investigación, se invita a realizar la lectura del mismo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa: concepto, importancia, tipos

2.1.1. Concepto

“Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad de cualquier persona que trabajando sola no podría lograr”. (Ponce Cáceres, 1999: 4).

Tomando en cuenta esta concepción, la gestión siempre se encamina a obtener soluciones a un proceso que es desarrollado por un grupo de personas que se ayudan entre ellas para alcanzar una buena administración, también se la considera como un conjunto de normas que sirven para el desarrollo de las actividades y el manejo de los recursos de la institución.

La gestión es la forma como el administrador hace uso de instrumentos y técnicas que le permitan llevar a cabo la consecución de los objetivos y obtener buenos resultados, con la ayuda de grupo y equipos de trabajos.

La gestión es un término empleado en las organizaciones que, por medio de un uso adecuado de los recursos busca el bienestar de la institución, por lo tanto se puede decir que la gestión es un conjunto de tareas encaminadas a la obtención de un beneficio con la ayuda del talento humano para el logro de objetivos. Todos las áreas y departamentos de una institución debe involucrase en la gestión de la misma.

Entonces, la gestión es un proceso de coordinación entre las personas para conseguir los objetivos. Es muy importante que en todo proceso, tarea exista una coherencia entre las actividades que desarrollan los miembros de un grupo para obtener buenos resultados.

“La gestión, considerada como disciplina no es más que el cuerpo acumulado de conocimientos susceptible de aprendizaje mediante el estudio”. (Ponce Cáceres, 1999: 5).

Por lo tanto gestión es la forma en cómo se lleva a cabo un proceso administrativo en una institución a fin de conseguir los objetivos y metas propuestas por la dirección de la misma, a través del uso adecuado del talento humano y de los recursos materiales y financieros.

La gestión también es un conjunto de actividades planificadas por la dirección para lograr sus metas.

La capacidad de gestión en una institución educativa se puede medir con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (estudiantes).

De acuerdo a esto la gestión educativa no es más que un proceso a través del cual los líderes de una institución educativa (directivos) alcanzan la calidad en el servicio por medio de prácticas de liderazgo, toma de decisiones acertadas y una adecuada planeación estratégica. Entonces la gestión educativa no es más que la forma como los directivos de la institución por medio de una planeación debidamente organizada consiguen mejorar la calidad de la educación en su institución.

2.1.2. Importancia

Al ser la gestión una parte del proceso administrativo, la consideramos de gran importancia en las instituciones no solo educativas sino en todas las empresas que desean alcanzar sus objetivos y metas propuestas.

También es importante porque en la gestión de toda entidad se debe planificar de acuerdo con la finalidad que tiene la institución, es decir tomando en cuenta su visión, misión y objetivos que tiene la misma.

La gestión es muy importante en todas las instituciones, puesto que ayuda a una mejor planificación, organización y control de la institución, de esta manera las empresas se vuelven cada vez más competitivas.

La importancia de la gestión radica en que permite a los directivos de una institución educativa realizar de mejor manera un proceso de planificación, el mismo que va en

beneficio de toda la comunidad educativa, Esta gestión permite determinar las alternativas para mejorar el proceso educativo en todas las instituciones.

El éxito de toda organización, sea del tipo que fuere depende en gran medida de la capacidad de gestión que tengan sus directivos, y está altamente vinculada con el logro de los objetivos y los resultados, de ahí que si no existe una buena gestión los objetivos difícilmente se podrán lograr, en cambio si los administradores ejercen una excelente gestión dentro de su organización pueden alcanzar los objetivos y resultados de calidad que brinden un alto grado de satisfacción a sus clientes.

2.1.3. Tipos de Gestión

El término gestión al tener varios conceptos y definiciones, se presenta varios tipos, dependiendo el campo de aplicación de las mismas, es por esto que a continuación se presentan algunas de éstas acepciones.

- *Gestión de Proyecto:* es la disciplina que se encarga de organizar, 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.
- *Gestión Ambiental:* es el conjunto de actividades dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan acciones encaminadas a alcanzar el objetivo, que es lograr una mejor calidad de vida.
- *La Gestión Escolar:* La gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones en la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos” (Pascual Pacheco, 1988: 37-51.)

De acuerdo con este contexto la gestión educativa es un conjunto de pasos y actividades encaminadas y orientadas por el administrador de una institución educativa hacia las estrategias para determinar los problemas y encontrar

alternativas de solución comprometiendo a la comunidad en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos planteados.

- *Gestión Gerencial*: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- *Gestión Financiera*: su propósito es la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- *Gestión del Conocimiento*: se relaciona de la transferencia del conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma.
- *Gestión Pública*: es aquella que se da en las instituciones públicas, no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- *Gestión Educativa*: es el conjunto de acciones de supervisores, directores y maestros encaminadas al logro de determinados propósitos, objetivos y metas educacionales que se plantea la institución, atendiendo las necesidades básicas del alumno, padres de familia, docentes y de la comunidad entera, y que obtendrá como consecuencia resultados positivos y de calidad.([en línea] <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-y-Tipos-De-Gestion/639496.html>)
- *Gestión Tecnológica*: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- *Gestión Social*: son actividades que ayudan a construir ciertos espacios destinados a la interacción social, a la eliminación de problemas que se presentan e impiden el normal funcionamiento de grupos

- *Gestión Estratégica:* Se aplica mucho en el campo de la administración y los negocios, ya que si se presenta algún problema dentro de la organización, permite dar solución al mismo.
- *Gestión empresarial:* son actividades empresariales que busca a través de personas como: como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos; mejorar la productividad y en consecuencia la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.
- *Gestión Administrativa:* es la que está totalmente relacionada con la empresa, y de ella depende el éxito o fracaso de la misma. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- *Gestión operacional:* es la responsable de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones, ayuda a la toma de decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. Conlleva la definición de roles y responsabilidades de las personas que interactúan con los procesos con el fin de generar un buen sistema de información que beneficie el producto y/o servicio suministrado.
- *Gestión Gerencial:* es el conjunto de actividades que realizan los directivos y que están orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones.

Gestión de la calidad: es el conjunto de normas que se aplican en una organización con el objeto de conseguir la política de calidad de sus bienes y/o servicios, la misma que requiere del compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa. Esta gestión incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad, la implantación de la política de calidad de una empresa requiere un sistema de

la calidad, entendiendo como tal el conjunto de estructura, organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

En consecuencia, la gestión tiene varios tipos, los mismos que van a depender del ámbito de aplicación de la misma, la calidad de gestión de un directivo puede variar de acuerdo a su capacidad de liderazgo, recursos con que se cuenta y factores internos y externos que influyen en la institución.

La gestión en una empresa productiva no es la misma que de una empresa que ofrece servicios, entonces la gestión en una Institución educativa es diferente a las que se ejerce en otras instituciones o empresas, debido a que los objetivos no son los mismos.

2.2. Liderazgo educacional: concepto, tipos, características de cada tipo

2.2.1. Concepto

“Liderazgo es la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así las necesidades, de bienes útiles, agradables y éticos”. (Guillén Parra, 2006: 179).

De acuerdo a esto al liderazgo se le puede considerar como la habilidad de motivación que tiene una persona sobre otra(s) para lograr que éstas lo sigan espontáneamente basados en la confianza que le tienen, todo esto en beneficio de la institución. El líder en algunos casos puede obtener la adhesión de sus empleados por su habilidad y capacidad de obtener buenos resultados, por su capacidad de comunicarse o por considerarlo como una persona ética y veraz.

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

El liderazgo es la capacidad de influencia que tiene(n) las personas en una relación interpersonal a fin de conseguir las metas propuestas.

Liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos. (Ponce Cáceres, 1999: 58).

Liderazgo es el factor humano que une a un grupo debido a que el líder estimula el poder de la motivación en las personas. (Ponce Cáceres, 1999: 58).

Tomando en cuenta los conceptos de este autor, el liderazgo es entonces una capacidad o habilidad de convencer y motivar al elemento humano para lograr que sus adeptos se comprometan con las metas u objetivos trazados en la planeación.

El liderazgo es una capacidad y habilidad que posea una persona sobre otras para conseguir que ellas caminen a su ritmo hacia un mismo objetivo.

Liderazgo es lograr la adhesión de los colaboradores o subordinados porque ellos confían en las habilidades y conocimientos técnicos que posee el líder, además creen en su buen juicio que le permitirá conseguir buenos resultados.

El líder es una persona simpática en el trabajo, que mantiene buenas relaciones con sus colaboradores, lo que es de gran importancia, porque si un líder se convierte en un directivo su poder de convencimiento hacia sus adeptos cada vez va a ser menor y podría llegar a perder la confianza de ellos.

En base a estos conceptos podemos realizar una definición de liderazgo educacional.

Liderazgo educativo puede considerarse como la forma en cómo la máxima autoridad de la institución ejerce su liderazgo dentro de la misma.

Un líder educativo debe ser una persona abierta al cambio, pues con los avances tecnológicos y la globalización, en la educación, también se producen cambios.

El líder educativo debe ser capaz de mediar, vigilar, y motivar a los demás miembros de la institución.

El liderazgo educacional debe propender al desarrollo de todos los miembros, derribando barreas y propiciando cambios necesarios en la gestión de los líderes de la institución.

Un líder educativo no solo debe tener la habilidad de ejercer liderazgo sino también debe tener conocimientos de las tareas y las funciones de los demás integrantes de la institución.

De todo esto podemos concluir que lo importante dentro de este ámbito es que un líder educativo debe ser una persona preparada en este campo y el cargo que desempeña, pues de nada sirve que tenga buenas relaciones con sus seguidores, que demuestre un excelente comportamiento ético si no sabe de su profesión, por lo tanto será difícil que logre adeptos en el campo profesional.

El Líder debe ser una persona democrática, que tome decisiones teniendo en cuenta el criterio de los demás miembros del grupo. Un buen líder es democrático, participativo, sabe cómo y por donde guiar a sus adeptos.

La persona que sobresale en un grupo por ser el más brillante, o mejor organizador, el más hábil, capaz, más respetable o humanitario, se le llama líder.

“Es por ello que él profesor no sólo se debe limitar a ejercer funciones en un aula, sino que debe ser consciente que su labor puede extenderse a otros ámbitos de su entorno. Todo profesor está llamado a cumplir con una misión especial, y es la de ser líderes en el campo educativo en que se desenvuelve”. (Elliott, :34)

2.2.2. Tipos de Liderazgo y características de cada tipo

Existen algunas teorías acerca del liderazgo a continuación se presenta la teoría de Blake y Mouton llamada Grid Administrativo, tablero o rejilla administrativa, se cita ésta teoría porque es la más importante y acepta en la actualidad. Según la teoría de

estos autores hay 81 estilos de liderazgo, pero básicamente se conocen 5 que resulta de la combinación de los demás estilos, así tenemos:

- a) *El estilo Country club o paternalista (1.9)*** que se preocupa más por la gente que por los resultados, este dirigente considera que prestar toda clase de prestaciones y estímulos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad. Pero la experiencia demuestra que los seres humanos somos seres insatisfechos, en donde a medida que nos otorguen medios materiales, crecerán las necesidades y la institución se verá obligada a conceder cada vez mejores estímulos. Bajo este patrón de liderazgo los miembros estarán tranquilos y satisfechos, pero la productividad y los resultados serán muy pobres.

Este estilo muestra a un líder, humanista que se preocupa por mantener satisfechos a sus empleados concediéndoles prebendas e incentivos, por lo tanto la productividad de los mismos va a estar siempre condicionada a los incentivos, es decir a buenas prestaciones mejores resultados y a bajas o escasas prestaciones resultados pobres.

- b) *El estilo burócrata (1.1)*** Hace referencia a un dirigente que no compromete y sólo le importa conservar su puesto, a este tipo de dirigente no le importa la gente ni los resultados, permite que sus subordinados trabajen como más les convenga para eliminar problemas y evitar soluciones que causen controversias y desacuerdos, los índices de productividad son los bajos, ya que los empleados se vuelven indiferentes y poco productivos.

Es un líder cómodo que no se hace problemas de nada, sólo le importa mantenerse en el puesto y para evitarse cualquier problema o conflicto dentro de su administración permite que sus empleados trabajen como ellos quieran, por lo tanto los resultados van a ser los más bajos de todos los estilos.

- c) *Estilo dirigente o demócrata (5.5)*** Es un dirigente conciliador, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona conflictos mediante la negociación de un

acuerdo intermedio. Este estilo promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero nunca se logra el óptimo resultado porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total.

Es un líder que se preocupa por emprender acciones que permitan lograr un equilibrio entre la productividad y la satisfacción de las necesidades de sus empleados, soluciona problemas a través de la mediación, además promueve la práctica de valores entre sus subordinados.

- d) *Estilo transformador (9.9)* tiene un alto grado de interés por los resultados unido a un gran interés por la gente. Los problemas y desacuerdos se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa. Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones.

Proporciona óptimas relaciones humanas, promueve una cultura organizacional en la que trata al personal como adulto mediante la creación de un trabajo significativo que lo compromete a lograr productivamente la misión y los objetivos de la institución educativa, que inciden en la calidad de vida satisfaciendo las necesidades personales y las organizacionales.

Características e un líder transformador:

- Reconoce que la institución educativa no es perfecta, pero se siente responsable de lo que pueda hacer: reemplaza la crítica por la acción.
- Sabe perfectamente que los otros tienen tan buenas intenciones como él o aun mejores.
- Escucha y respeta cualquier crítica
- No sacrifica a los demás por su propio bien.
- Puede entender las debilidades de los demás como una condición de la vida, pero no acepta que tales debilidades sean inmodificables.
- Concentra sus energías de una manera coherente y planeada, en lugar de dispersarlas y dividir las en pequeños comportamientos que lo ponen en conflicto.

- Entiende que el ambiente que rodea la conducción de las organizaciones es abierto, y que la competencia regulada por la ética es el ingrediente básico para el éxito individual y organizacional.
- e) *Estilo (9.1) Autocrático* se preocupa por logra un alto grado de eficiencia y producción, le da poca importancia de las necesidades del personal, considera que las personas “son instrumentos de la producción”, son secundarias. El líder autoritario tiene una preocupación desmedida en la producción. La administración debe planear y controlar el trabajo, el personal sólo ejecuta.

En resumen se considera que el estilo de liderazgo ideal en toda organización es el estilo transformador, puesto que se preocupa en gran medida por sus empleados como por los resultados, siempre tratando de mantener un equilibrio que le permite conseguir los objetivos. Además en una institución un líder puede mostrar características de los diferentes estilos.

En un texto de la Dra. Faustina Chiñas hay algunos tipos de liderazgo educacional: *(Chiñas Briseño, Faustina, Liderazgo Educacional (2005) [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/liderafas.htm> [Consulta 21-08-2011])*

1. *Liderazgo Transformacional:*

Posee un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder. Los líderes transformacionales tienen las siguientes características:

- Son más carismáticos, suscitan lealtad a la escuela, inspiran respeto y son capaces de saber qué es lo más importante, lo que normalmente se traduce en una misión.
- Dan oportunidades y crean una cultura de la escuela que favorece y desarrolla el crecimiento del personal.
- Discierne, comprende, conceptualiza y enuncia ante todos los actores del claustro, las posibilidades y amenazas con que se enfrenta la organización, así como los puntos fuertes y débiles y las ventajas competitivas de la misma.

2. Liderazgo Participativo:

- El líder propicia la participación y colaboración con los demás para conseguir un objetivo común, compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo. Se caracteriza porque:
 - Ejercer liderazgo requiere la participación, el compromiso crítico y constructivo como una tarea colectiva
 - Requiere de la conformación de un grupo que se convierte en equipo.
 - Establece mecanismos que le permiten implicar a todos los miembros de la comunidad educativa.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

2.3.1. Qué es un Directivo

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2010), **directivo, va.** (De *directo*). **1.** adj. Que tiene facultad o virtud de dirigir. Apl. a pers., u. t. c. s. **2.** f. Mesa o junta de gobierno de una corporación, sociedad, etc. **3.** f. **directriz** (El conjunto de instrucciones). **4.** f. En algunos organismos internacionales, disposición de rango superior que han de cumplir todos sus miembros.

Entonces se considera a un directivo como una persona que se preocupa por la coordinación de actividades, la dirección y control de éstas cuando se llevan a cabo dentro de una institución, grupo o equipo de trabajo, administra los recursos de acuerdo con un programa que contiene los objetivos propuestos al iniciar el proceso administrativo.

El directivo dentro de una institución educativa, debe reunir ciertas características para poder realizar un trabajo adecuado y acorde con los propósitos de la organización, debe ser una persona capaz no solamente de ejercer liderazgo, sino que debe motivar el crecimiento de su equipo de trabajo.

Los directivos de una institución no tienen ni la función, ni el tiempo de enseñar diversas disciplinas a sus estudiantes, es por esta razón que deben confiar dicha tarea a los docentes de la institución.

En una institución, el directivo no debe estar presente en todas las actividades, es así que se puede establecer una comparación entre un directivo y un director de una orquesta, en la que el segundo necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor, ya que evidenciaría una desarmonía en la ejecución.

De acuerdo a este contexto se entiende que los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrado que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones, lo que contribuye a que el proceso siga adelante planificando para llegar a cumplir la misión y visión de la institución.

2.3.2. Qué es un líder

“Líder es una persona que ejerce influencia y control sobre otra u otras personas al que se lo llama poder”. (Ponce Cáceres, 1999, 58).

“Líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento”. (Lourdes Münch [et al], 2010:148)

“El Líder de alta gerencia educativa es innovador, activo, honesto, veraz, eficiente, capaz, humano, comprometido con la institución, excelente comunicador, competente y con éxitos en la planificación estratégica”. (Morán Márquez, 1996: 3).

Según este concepto un líder educativo es una persona que a más de la práctica de los valores, es capaz, hábil y consigue lo que se propone aplicando una verdadera planificación.

“El Líder se justifica por el trabajo que realiza en bien de la humanidad”, no existen límites de tiempo en sus labores ni los detiene obstáculo alguno, está dispuesto al sacrificio por la institución y ama su trabajo como un don divino del hombre”. (Morán Márquez, 1996: 125).

“El Líder es innovador, activo, honesto, veraz, eficiente, capaz, humano, comprometido con la institución, excelente comunicador, competente y con éxitos en la planificación estratégica”. (Morán Márquez, 1996: 3).

En este contexto un líder es aquel que pone en práctica todos los valores que le sea posible con el fin de que las decisiones que tome le permitan lograr las metas trazadas y por consiguiente el éxito en sus funciones. También tiene que ser comunicativo, lo que quiere decir que los canales de comunicación entre los diferentes niveles de la institución deben ser buenos para conseguir una buena gestión.

“El Líder educacional busca la excelencia en su trabajo, como una necesidad de eficiencia y seguridad institucional en la formación de profesionales que respondan, la potencialidad de hacer las cosas bien hechas que signifiquen la satisfacción personal y social dentro de una tarea planificada”. (Morán Márquez, 1996: 125).

“El líder de alta gerencia educativa mantiene un espíritu de filosofía, organización, acción práctica, creatividad, competencia, autocrítica, buena fe, calidad humana, vocación de trabajo y de servicio a la comunidad”. (Morán Márquez, 1996: 127).

“Líder es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio; ejerce influencia sobre los miembros de una grupo, institución o colectividad, y los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados: el éxito: triunfo de sus ideas”. (Morán Márquez, 1996: 134).

Para Morán Márquez el Líder es una persona que posee una combinación de muchas virtudes y valores y estos los lleva a la práctica dentro de la institución que él dirige para motivar a sus adeptos a seguirlo y conseguir los objetivos y metas trazadas.

Entonces un líder es aquel que ejerce su autoridad con flexibilidad, controla a sus adeptos y los convence de trabajar conjuntamente para conseguir los objetivos propuestos para alcanzar una meta. Un líder debe ser ético en todas las actividades que realiza y lo que dice, debe practicar los valores; si un líder no posee estas características no se le puede considerar un buen líder.

Líder de Opiniones.

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. (Rubio(1995).*El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma [En línea]. Disponible: http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm [Consulta 24-08-2011].*

El líder es la persona que guía con sus palabras, acciones y ejemplo a un equipo de personas, inspira, motiva, crea, decide actuaciones, genera acciones, impulsa cambios, por medio de la influencia y admiración que ejerce en sus seguidores.

Un líder educativo debe ser entusiasta, carismático, comunicativo y sobre todo ejercer respeto y confianza en sus subordinados, al tiempo que debe ser participativo.

El líder se caracteriza por generar una relación de influencia que arranca libre y voluntariamente del colaborar, siguiendo la lógica de la confianza se describe al liderazgo como un fenómeno multidimensional que es la influencia de una persona dentro de una relación dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.

2.3.3. Diferencia entre líder y directivo

“Al hablar de liderazgo se crean muchas dudas y posibles teorías sobre qué es un líder, cómo surgen y cuál es su importancia en la organización. La definición de líder se ha visto de diferentes perspectivas. La Teoría de Rasgos asume que los líderes

nacen con unas características físicas y psicológicas similares. Estos son personas de gran capacidad intelectual. Poseen facilidad de expresión y buen juicio crítico. Además son responsables, persistentes, seguros de sí mismo, sociales, tienen porte atlético, y por lo general poseen una sólida posición socio-económica.” (Rubio, C. (1995). El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo).

Tabla N°. 1 Diferencias entre Líder y Directivo

DIFERENCIAS ENTRE LIDER Y DIRECTIVO	
LÍDER	DIRECTIVO
<i>Existen por la buena voluntad es elegido por los compañeros de grupo.</i>	<i>Existe por la autoridad, por lo que le nombraron.</i>
<i>Considera la autoridad un privilegio de servicio.</i>	<i>Considera la autoridad un privilegio de mando.</i>
<i>Inspira confianza, respeto</i>	<i>Inspira miedo.</i>
<i>Enseña cómo hacer las cosas y aplica los principios de dirección y control.</i>	<i>Sabe cómo se hacen las cosas y solo ordena.</i>
<i>Les responde a sus adeptos: ¡vayamos!</i>	<i>Le responde a sus adeptos: ¡vaya!</i>
<i>No trata a las personas como cosas</i>	<i>Maneja a las personas como fichas.</i>
<i>Llega antes y sale después, no está por cumplir la jornada de trabajo.</i>	<i>Llega a tiempo y sale con todos, solo le interesa cumplir con la jornada de trabajo.</i>
<i>Predica con el ejemplo, es decir participa con sus subordinados en la realización de tareas.</i>	<i>Solo asigna las tareas</i>

Fuente: Liderazgo(monografias.com [enlínea]<http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml>)

Elaborado por: Fabiola Verdugo

Analizando la tabla se puede considerar al líder como la persona que a través de la motivación, trata de influir en la conducta de los demás individuos, consigue adeptos por voluntad, más no por obligación, de esta forma se crea un buen ambiente de trabajo en el que todos los miembros colaboran y se sienten a gusto con su líder, Mientras que el Directivo es aquel que solo ordena, no solicita, ni pide a sus subordinados, y se crea un clima de tensión dentro de la organización.

El líder es humanista, pide o solicita sugerencias de los demás miembros y toma en cuenta las opiniones de los demás miembros.

Al directivo, no le interesa las opiniones de sus subordinados, y desecha cualquier sugerencia de los mismos por más buena que esta sea.

Entonces un líder es aquel individuo que posee la habilidad de persuadir y convencer a sus seguidores para lograr las metas propuestas, además el líder debe mantener buenas relaciones con los demás miembros de la institución, lo que le permitirá obtener eficacia en la comunicación, también el líder debe poseer virtudes y poner en práctica los diferentes tipos de valores.

Factores que influyen en la eficiencia del liderazgo.

Según (Ponce Cáceres, 1999: 59-60) y de acuerdo al pensamiento de James H Donelly los factores que pueden influir en la eficiencia del liderazgo en una institución educativa son:

La exactitud en la percepción, es importante considerando que los agentes que no perciben exactamente como son los miembros de su equipo de trabajo y tratan a cada uno como en realidad no lo son.

La formación, experiencia, personalidad del líder deciden el estilo de liderazgo sea autocrático cuando no confía en las personas o democrático cuando su trabajo se basa en las relaciones humanas.

Las expectativas y el estilo de los gerentes por la preferencia de un estilo de liderazgo en particular y por la imitación que tratan de hacer por el ejemplo de un supervisor.

La comprensión de las tareas porque los líderes deben analizar las tareas de sus colaboradores y valorarlas para elegir el estilo de liderazgo.

Las expectativas de los compañeros se refiere a la comparación e información que un líder tiene de otro, que servirán para cambiar el estilo de liderazgo que a nuestro

modo particular de ver, es en la práctica un medio más enriquecedor y de mayor incidencia en el desarrollo del directivo de la educación por lo que las tareas del líder deben centrarse en:

- a) Promover el desarrollo de condiciones renovadas de organización interna estableciendo una visión clara de la institución educativa, valorando y sirviéndose de las tareas relevantes que ejecuta el profesorado y encontrando formas de facilitar el consenso sin impedir el pensamiento crítico; y,
- b) Dinamizar todos los procesos de renovación institucional estimulando tareas, compartiendo metas, la capacidad para resolver problemas y la toma de decisiones, hasta obtener el cambio curricular educativo.

Entonces las personas que ejercen liderazgo no es que nacieron, también los líderes se hacen con el estudio, la experiencia, la práctica de técnicas que le permitan motivar y conseguir que sus adeptos hagan lo que ellos disponen o sugieren, es de gran importancia que los líderes intercambien ideas sobre el estilo de liderazgo que ejercen eso les permitirá determinar si está o no ejerciendo un buen liderazgo y tomar los correctivos en caso de ser necesario.

2.4. Los valores y la educación

2.4.1. Qué son los valores

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

Valor es “una cualidad estructural que tiene existencia y sentido en situaciones concretas. Se apoya doblemente en la realidad, y su estructura valiosa surge de cualidades empíricas y el bien al que se incorporan se da en situaciones concretas, pero el valor no se reduce a las cualidades empíricas ni se acorta en sus realizaciones concretas, sino que deja abierta una ancha vía a la actividad creadora del hombre”. (Bermeo Segura, 1999; 17).

Los valores entonces se encuentran relacionados con las actividades prácticas que desarrollan la humanidad; los valores son subjetivos, y en cierta medida pueden ser tomados como un compromiso interno del hombre.

“El valor del bien, es vida y luz, el espíritu es poder positivo para construir la familia y una nación sana y progresista”. (Morán Márquez, 1996: 11).

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Lo contrario al valor sería el antivalor.

En todas las épocas y tiempos, el término valor ha tenido diferentes concepciones, en el sentido humanista, se entiende por valor a la cualidad de una persona que lo hace diferente a los demás. El valor se refiere a una perfección o a una excelencia. La práctica de valores engrandece la humanidad de la persona, en tanto que el antivalor lo despoja de esta cualidad.

“Valores humanos son los principios fundamentales que dignifican al hombre cuando expresa: sabiduría, prudencia, honestidad, gratitud, veracidad, solidaridad, nobleza, paz y amor”. (Morán Márquez, 1996: 12).

Desde el punto de vista socio - educativo, los valores son considerados como referentes o pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y realización de la persona. En conclusión, el ser humano que practica valores se enriquece, es querido y apreciado dentro de la sociedad, además es muy importante que sean parte de la práctica diaria en la familia, escuelas, oficinas y cualesquier lugar en el que se desarrolle el ser humano.

En la actualidad se habla mucho de la pérdida de valores, será porque nos encaminamos a un mundo cada vez más globalizado en el que día con día la familia va desintegrando, y al ocurrir esto se presentan los antivalores, puesto que en el núcleo familiar era en donde primero se practicaban los valores.

De acuerdo a este contexto el valor es una cualidad positiva que posee el hombre, la misma que le ayuda a ser más humano, como por ejemplo la puntualidad, responsabilidad, honestidad, sinceridad, solidaridad.

En la actualidad en el mundo en el que vivimos, la corrupción, la injusticia, la violencia originan una pérdida de valores en gran escala y que parece que nadie puede hacer nada para detenerla. Es necesario que los gobiernos se preocupen por dictar leyes que ayuden a fortalecer la familia y la sociedad y en consecuencia evitar la pérdida de los valores.

La educación en valores de los estudiantes depende en gran medida de los establecimientos educativos, sus docentes y el entorno que les rodea, por eso es vital que se propenda a mantener la justicia, honestidad, sabiduría, prudencia, etc; las mismas que ayudaran a seguir el camino hacia lo correcto.

2.4.2. Características del valor.

Tabla N°. 2 Características del valor y su significado

Es intemporal	No cae ni dentro del campo de lo real ni de la actitud ideal; solo vale, ejemplo: la belleza, la santidad, la libertad, etc.
Es objetivo	No depende de los aspectos individuales, mantiene su forma de realidad; es autónoma.
No independiente	Se la caracteriza como adherencia del valor de las cosas.
Tiene polaridad	El valor tiene siempre su opuesto, ejemplo: belleza y fealdad; santo y profano, etc.
Es cualitativo	El valor es independiente de la cantidad, no se pueden establecer relaciones cuantitativas pero si su cualidad.
Está jerarquizado	Es una tabla ordenada, es la escala del valor

Fuente (Morán Márquez, 1996: 13).

Elaborador por: Fabiola Verdugo Romero

En este contexto el valor es algo que no se puede medir es infinito, nunca se termina, simplemente vale y siempre va apegado a algo, además el valor tiene su opuesto que es el antivalor.

2.4.3. Esferas de valor

Tabla N°. 3 Características de las esferas de valor

Características	Descripción
<i>Son armonizables</i>	Se enlazan unos valores con otros integrando un solo perfeccionamiento, se da un equilibrio, no es necesario renunciar a unos para desarrollar otros.
<i>Son inagotables</i>	La cima de las esferas de valor no tiene fin, los valores nunca se terminan. El hombre es un ser perfectible, no perfecto.
<i>Son objetivables</i>	Se manifiestan en hechos personas y situaciones concretas; pueden conocerse.
<i>Son universales</i>	Son asequibles a todo hombre y valen para todos (aunque algunos no los conozcan), son independientes.
<i>Son jerarquizables</i>	Se pueden ordenar en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre (en pedagogía) depende el criterio se realiza la jerarquización

Fuente: (Chavarría Olarte, 2004: 60-61)

Elaborador por: Fabiola Verdugo Romero

Según Marcel Chavarría Olarte “El hombre se expresa de diferentes formas en esferas de valor, es decir, en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo más corpóreo (material) hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobrenatural”

Los valores humanos entonces siempre van a ayudar a fortalecer una personalidad positiva y optimista, además son la parte espiritual que mostramos a la sociedad en donde encontramos una gran cantidad de antivalores.

2.4.4. Tipos de valores

El ser humano actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito. Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona. Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia.

Para entender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

- a. *Valor moral* todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Tengamos presente que “bien” es aquello que mejora, perfecciona, completa. Entonces el valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón.
- b. *Valores Instrumentales*.- Son comportamientos alternativos mediante los cuales alcanzamos los fines deseados.
- c. *Valores Terminales*.- “Son estados finales o metas en la vida, que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida”
- d. *Valores infrahumanos*.- “Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.”
- e. *Valores humanos Inframorales*.- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí

encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

Tabla N°. 4 Tipos de valores y su significado

VALORES	
TIPO	SIGNIFICADO
<i>Valores morales</i>	Cuando nos conducimos al bien moral.
<i>Valores intelectuales</i>	Cuando valoramos la inteligencia humana.
<i>Valores religiosos</i>	Se práctica cuando damos valor a las cosas sagradas.
<i>Valores físicos</i>	Cuando damos valor al bienestar, salud e higiene.
<i>Valores sociales</i>	Cuando se valora el prestigio, fama de alguien.
<i>Valores afectivos</i>	Cuando valoramos a una persona a causa de nuestros sentimientos, afectos y emociones.
<i>Valores económicos</i>	Cuando se valora la riqueza y los bienes

Fuente: Los valores y su significado ¿Qué se entiende por "Valor" (monografías.com)

Elaborador por: Fabiola Verdugo Romero

En la sociedad actual se puede vislumbrar la pérdida de valores en todos los campos, debido a varios factores como: la desintegración familiar, falta de comunicación, mal uso de los medios de comunicación y tecnológicos, proceso migratorio, desempleo entre otros.

2.4.5. La educación con valores

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

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

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

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

“La educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. Por lo tanto la educación en los valores es nuestra tarea y compromiso de toda la vida. En cuanto a educación debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano”.
(Chavarría Olarte, 2004: 68)

Tomando como referencia lo antes expuesto podemos decir que la educación en valores es muy importante en todos los ámbitos, y más aún en el educativo dentro de los procesos de enseñanza – aprendizaje, entonces no sólo los líderes educativo sino todas las personas deben poner en práctica los valores, ya que de ello depende mucho las relaciones con los demás miembros de la institución y la sociedad.

Para que el término valor signifique algo primordial, no sólo se los debe conocer, sino ponerlos en práctica en todas las áreas de trabajo y actos de nuestra vida.

2.5. La ética en las instituciones educativas

2.5.1. Qué es la ética

Ética profesional del Profesional de la educación, es la actividad normativa que encierra deberes y derechos de los profesionales de la Educación para cumplir la función de docente que le ha impuesto la sociedad Ecuatoriana (Bermeo Segura, 1999, 33).

Analizando este concepto decimos que la ética es la práctica de los valores, las buenas costumbres, y la moral, los que la aplican son personas de buena conducta, por tanto estos individuos son considerados como ejemplos a seguir dentro de la comunidad o medio en el que viven o se desenvuelven.

2.5.2. Por qué es importante la ética en el ámbito educativo

La organización y la gestión en las organizaciones educativas son las razones por las cuales es importante que la ética esté presente en las instituciones, ya que debería formar parte de los aspectos de formación que quienes las integran.

Existen 3 razones por las que se justifica el estudio de la ética en las instituciones:

- a. Razones humanas: la persona sigue siendo persona en la organización.
- b. Razones Psico – sociales: lo demanda la sociedad, determinados grupos y la tranquilidad de mi conciencia.
- c. Aspectos técnico – económicos, o profesiones. En la que la calidad humana puede ser fuente de ventaja competitiva

La ética puede ser una fuente de ventaja competitiva frente a otras instituciones, entonces la ética en el ámbito educativo es muy importante porque se puede constituir en una fortaleza y ésta a su vez en una ventaja ante los demás establecimientos.

La ética al significar “costumbres”, se convierte en un factor indispensable en la familia, en las instituciones educativas y en todo ámbito; ya que la buena práctica de la misma ayuda a formar a individuos con valores.

Tabla N°. 5 Sobre las virtudes éticas

VIRTUD ETICA	DEFECTO	EXCESO
Audacia	Miedo	Temerario
Confianza	Desconfianza	Precipitación
Constancia	Inconstancia	Terquedad
Fortaleza	Cobardía	Valerosidad
Humildad	Opacamiento	Arrogancia
Justicia	Injusticia	Arbitrariedad
Magnanimidad	Falto de ánimo (falto de alma)	Vanidad, soberbia
Objetividad	Subjetividad	Franquesa o sinceridad
Optimismo	Pesimismo	Triunfalismo
Perseverancia	Terquedad, inconstancia, veleidad	Obstinación
Prudencia	Imprevisión	Meticulosidad
Templanza	Desarreglo, corrupción	Insensibilidad
Valentía	Cobardía	Temeridad
Aceptación	Obstinación	Sumisión
Arriesgarse	Cobardía	Temeridad
Conclusión	Irreflexión	Perplejidad
Consultar	Autosuficiencia	Supeditación
Escuchar	Cerrazón	Obsequiosidad
Entendimiento	Superficialidad	Presunción
Observancia	Inadvertencia	Minuciosidad
Innovación	Conservadurismo	Revisionismo
Previsión	Imprevisión	Meticulosidad

Fuente: <http://eticontasbuap.blogspot.com/2007/11/blog-post.html>

Elaborador por: Fabiola Verdugo Romero

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo se realizó en la Unidad Educativa “La Providencia”, la misma que es un establecimiento particular católico que fue fundado en el año de 1886, por lo que ya cumplió sus 125 años de vida institucional, es un establecimiento de mucho prestigio en la ciudad, en el que se han educado centenares de niños y jóvenes, bajo los lineamientos de su fundador el Beato Juan Martín Moye, quién exponía que “No hay nada más importante que la educación de la niñez y la juventud, puesto que de ello depende toda su vida”.

El modelo pedagógico es el constructivista, representado por Piaget, el mismo que afirma que el estudiante es el constructor de su propio conocimiento, además se aplican bloques curriculares a partir de este año lectivo, de acuerdo a lo que indica el Ministerio de Educación.

La jornada de estudio de la Unidad Educativa es matutina.

3.1. Participantes: (población y muestra)

Para el desarrollo de este proyecto se tomó como muestra la población estudiantil, docente, directivos y padres de familia.

El universo, la unidad educativa cuenta con una población estudiantil de 1125 estudiantes, 70 docentes y administrativos y servicios.

La muestra se determinó de forma aleatoria, debido a que todas las personas pueden ser escogidas, ya que tienen poseen la calidad de informantes.

Las personas participantes son:

7 directivos, Superiora-Rectora, Vicerrector, miembros del consejo directivo, Inspector General.

20 docentes: que son de la sección básica y bachillerato.

30 estudiantes: del bachillerato de las especialidades: FIMA, Químico Biólogo y Ciencias Sociales.

20 padres de familia: seleccionados indistintamente.

Tabla N°. 6 Muestra del personal directivo de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues 2011, por rango de edad y género.

Edad	Hombres	Mujeres	Total
61 o más		1	1
56 - 60	1		1
51 - 55		2	2
46 - 50		1	1
41 - 45		1	1
36 - 40			0
31 - 35	1		1
TOTAL	2	5	7

Fuente: Entrevistas a Directivos

Elaborado por: Fabiola Verdugo Romero

La edad de 50 a 55 años puede resultar ventajosa por la experiencia, y los jóvenes por el dinamismo. Lo ideal hubiera sido que exista un porcentaje igual para que haya equidad de género.

Como podemos apreciar en la tabla la mayoría de los Directivos a los que se aplicaron las encuestas son de género femenino y un pequeño porcentaje son de género masculino, además la edad promedio con mayor porcentaje oscila entre los 50 a 55 años.

Tabla N°. 7 Muestra del personal docente de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues 2011, por rango de edad y género.

Edad (rangos)	Mujeres		Hombres		Total	%
	F	%	F	%		
20 - 25 años	1	5%		0%	1	5%
25 - 30 años	2	10%		0%	2	10%
31 - 35 años	3	15%	1	5%	4	20%
36 - 40 años	3	15%	1	5%	4	20%
41 - 45 años	3	15%	2	10%	5	25%
45 - 50 años		0%		0%	0	0%
51 - 55 años	3	15%		0%	3	15%
56 - 60 años		0%	1	5%	1	5%
61 y más		0%		0%	0	0%
Total	15	75%	5	25%	20	100%

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaborado por: Fabiola Verdugo Romero

Los docentes a los que se aplicaron las encuestas el 75% corresponden a las mujeres y un 25% a los hombres, esto quiere decir que la mayoría del personal que labora en esta institución son mujeres. Sería muy positivo, porque las mujeres son más delicadas y cálidas para llegar a los estudiantes.

Tabla N°. 8 Muestra estudiantil de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues 2011, por rango de edad y género y especialidad

Especialidad del Bachillerato	Edad Promedio	Mujeres		Hombres		Total	%
		F	%	F	%		
Físico Matemático	16-18	8	27%	6	20%	14	47%
Químico Biólogo	16-18	5	17%	5	17%	10	33%
Ciencias Sociales	16-18	4	13%	2	7%	6	20%
Total		17	57%	13	43%	30	100%

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaborado por: Fabiola Verdugo Romero

A los estudiantes a los que se les aplicó las encuestas corresponden a una edad entre los 16 a 18 años, por lo que son estudiantes de segundo y tercero de bachillerato, al igual que las tablas anteriores las personas encuestadas en su mayoría son mujeres.

Tabla N°. 9 Muestra de padres de familia de la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues 2011, por rango de edad y género.

Edad (rangos)	Mujeres		Hombres		Total	%
	F	%	F	%		
31 - 35 años	1	3%	1	3%	2	6%
36 - 40 años	3	10%	4	13%	7	23%
41 - 45 años	4	13%	3	10%	7	23%
45 - 50 años	2	6%	1	3%	3	10%
51 - 55 años	3	10%	4	13%	7	23%
56 - 60 años	3	10%	2	6%	5	16%
Total	16	52%	15	48%	31	100%

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia

Elaborado por: Fabiola Verdugo Romero

En las encuestas a padres de familia se aplicaron a 31 personas, tratando de que sea igual el porcentaje entre los hombres y las mujeres, las edades con mayor

porcentaje están entre los 36 a 45 años, resulta favorable puesto que son jóvenes, entusiastas y colaboradores.

3.2. Materiales e instrumentos

Para la recopilación de la información se aplicaron algunos instrumentos de investigación.

Los instrumentos que se utilizaron son las encuestas pre- elaboradas dentro del proyecto de grado, el objetivo de las mismas fue analizar la gestión, liderazgo y valores de la institución educativa en el periodo 2011 – 2012. Estas encuestas fueron aplicadas a directivos, docentes y estudiantes.

También se elaboraron las encuestas a Padres de familia, estos instrumentos se estructuraron a fin de obtener información a cerca de la Administración, liderazgo y valores que se apliquen en la institución educativa.

Las preguntas fueron de tipo cerradas para facilitar la tabulación y el análisis de datos.

Se empleo la técnica de la observación directa y sistemática sobre los instrumentos curriculares y se analizo los artículos referentes a la gestión, liderazgo y valores.

Para finalizar se realizó una entrevista con la Hna. Rectora de la Unidad para conocer algunas opiniones de la Hna. a cerca de la gestión y liderazgo.

La recolección de datos: Las entrevistas y encuestas aplicadas de manera responsable nos sirvieron para obtener datos que fueron tabulados a través de una hoja de cálculo como Microsoft Excel.

El Análisis y discusión de los datos resultantes: Se realizó un análisis en base a los datos recopilados, la información tabulada y gráficos estadísticos, lo que permitió establecer conclusiones y formular recomendaciones.

3.3. Métodos y procedimientos

Se aplicó una investigación en el campo de la educación, cuyo propósito era establecer los niveles de administración, liderazgo y valores, al tiempo que es descriptiva y explicatoria.

El método inductivo, también sirvió, pues la inducción consiste en ir de las particularidades a las generalizaciones.

Otro método que se utilizó fue el método deductivo, ya que con el desarrollo de este proyecto se formularon conclusiones concretas a cerca de la gestión, liderazgo y valores de la unidad, partiendo de premisas generales.

También se emplearon los métodos: analítico – sintético, descriptivo, a través de los cuales se logró analizar el proyecto, en todas sus partes, explicando las causas y efectos del fenómeno estudiado. Mediante el análisis del objeto o fenómeno se obtuvo un mejor conocimiento de la realidad de la gestión educativa y bajo qué valores se realiza la administración del centro educativo, esto se aplicó en las tablas.

El *descriptivo*, con el cual se accede al conocimiento de la realidad de la Unidad Educativa, permitiendo explicar y caracterizar la situación de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la entidad educativa, a través de las encuestas, entrevistas y observación se puede realizar un diagnóstico institucional y describir al objeto de estudio, mediante características, fortalezas y debilidades que se van encontrando.

El método *estadístico*, permitió organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de las técnicas de investigación (encuestas, entrevistas y observación) y poder facilitar la comprensión de los datos para finalmente demostrar los indicadores propuestos en la hipótesis de investigación, además ayuda a representar en números y gráficos, dando una mejor claridad e interpretación de los resultados de la investigación.

El procesamiento de la información se lo ejecuta una vez aplicados los instrumentos de investigación a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se

procede a la organización, análisis e interpretación de la información empírica, mediante la tabulación por indicadores de criterios de las respuestas consignadas a guía y cuestionarios, lo que permitirá tomar en cuenta información brindada de los encuestados y entrevistados.

El *método hermenéutico*, fue de gran utilidad para la elaboración del marco teórico, pues permitió la recolección, análisis e interpretación de la información.

Por último se elaboró un informe de investigación en base a los objetivos, hipótesis, marco teórico, el mismo que fueron estructurados con lógica entre la información obtenida y la fundamentación teórica.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

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

4.1.1.1. El manual de organización

Las funciones que cumplen cada una de las personas que laboran en la unidad educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues, están debidamente establecidas en base a la Ley de Educación y el reglamento interno de la Institución, por lo que la dirección ha visto la necesidad de elaborar un manual de organización del mismo.

Esto resulta ventajoso ya que se muestra como una institución bien organizada en la que se encuentran bien definidos los puestos y las funciones que cada uno debe desempeñar dentro de la institución de acuerdo con el cargo para el cual fue contratado, además los miembros de la institución se muestran como personas responsables y trabajadoras en donde cada uno desempeña su rol.

4.1.1.2. El Código de Ética

En lo que se refiere al código de ética, dentro de la institución se lo conoce como Código de Convivencia, dentro del cual podemos encontrar la siguiente información referente al tema en estudio

En la justificación para la elaboración del código de convivencia se encontró que la razón para la elaboración del mismo radica en que se quiere reforzar los principios que guíen a los estudiantes a una ética profesional, aprendan las funciones básicas de las principales disciplinas del conocimiento y de la vida en sociedad.

Se considera necesario que la institución practique el código de convivencia y su aplicación se convierta en un nuevo parámetro, en el que todos los integrantes de la

comunidad educativa conozcan y se comprometan libremente a cumplir con los compromisos establecidos por todos y cada uno de los actores.

Esta integración armónica permitirá general un clima escolar con calidad y calidez, en el que se practiquen valores humanos y cristianos que guíen hacia una actitud digna, como persona de paz y bien; que practica los derechos humanos, la democracia, la ciudadanía y el buen trato.

El objetivo principal del código de ética es garantizar a todos los integrantes de la unidad educativa un ambiente de respeto a Dios, a la vida, a los derechos humanos, a la integridad física y moral de los valores humanos y cristianos, adopción de actitudes y cumplimiento de normas para la convivencia pacífica sin violencia, discriminación, desvalorización y una respuesta proactiva a las obligaciones de cada uno de sus miembros.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

Dentro del plan estratégico se pudo evidenciar que está elaborado tomando en cuenta la educación en valores y liderazgo, la dimensión ética, en donde los directivos son los promotores de la aplicación de los principios fundamentales, en la unidad educativa no se pudo realizar un análisis más detenido puesto que en éste año se ha elaborado el plan estratégico, el estudio se lo hizo en base al anterior.

4.1.1.4. El Plan Operativo (POA)

Se ha podido encontrar información referente a nuestro tema de análisis dentro de (*Unidad Educativa La Providencia, "Plan Operativo Anual: 2011-2012*).

En el establecimiento se plantea proyectos de revisión y aplicación del Código de Convivencia en la entidad a fin de impulsar la participación de todos y conseguir una convivencia pacífica dentro de la institución.

Además la Unidad Educativa “La Providencia” se propone como proyecto la Coordinación de compromisos entre los responsables y líderes de la institución con la comunidad para mejorar la relación entre todos los involucrados en el proceso educativo.

Fortalecimiento de las relaciones socio afectivas y motivación entre los directivos y docentes para mejorar la participación de las autoridades y los profesores en eventos sociales, culturales y deportivos.

Tomando en cuenta lo anterior el POA de la institución lo que busca es mejorar las relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad para lograr una buena convivencia y ofrecer a los niños y jóvenes un ambiente de estudio acorde a las necesidades de ellos. Dentro del POA (Plan Operativo Anual), se pudo encontrar el FODA, elaborado en base a un diagnóstico de la situación actual del Plantel. En la realización de este se pudieron encontrar algunos problemas que pueden afectar al desarrollo académico de los estudiantes.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Este documento fue elaborado años atrás de acuerdo a las reformas educativas de ese tiempo. (*Unidad Educativa “La Providencia”, “Proyecto Educativo Institucional”, 2003-2011*)

Uno de los objetivos ha sido siempre la formación profesional de la mujer desarrollando y perfeccionando las habilidades y destrezas que en este contexto tiene, otorgándoles el título de Maestras de Corte, Confección y Bordado, elemento integrador de gran potencial social que ha impulsado la presencia de jóvenes de la ciudad y sus alrededores, alcanzando más de seis décadas de formación, dando así la estructura de una verdadera y completa Unidad Educativa.

Este Proyecto Educativo Institucional en la Unidad Educativa La Providencia ha sido elaborado en conjunto y en forma consensuada entre autoridades, padres de familia, estudiantes, comunidad aledaña y docentes, aportando como la verdadera misión

que al momento se mantiene hacia una visión de futuro que conlleve el mejor de los éxitos en la formación de niños / as y jóvenes hombres y mujeres.

Justificación del proyecto educativo de la Unidad Educativa “La Providencia”

El Proyecto Educativo Institucional, en la Unidad Educativa La Providencia, tiene como base los siguientes motivos para ser elaborado y puesto en ejecución:

Como podemos ver la justificación para la elaboración del PEI encontramos la formación en valores, liderazgo que ofrece la Unidad Educativa, la misma que busca ofrecer a sus estudiantes una educación Integral, es decir no solo en conocimientos sino formar personas capaces de desenvolverse en una sociedad, formar niños y jóvenes que puedan encontrar soluciones a sus problemas y los resuelvan. Así mismo los objetivos generales y específicos del PEI, están planteados tomando en cuenta la práctica de liderazgo y valores dentro de la Institución.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

a) Reglamento interno.

En este documento podemos encontrar la siguiente información en cuanto a gestión, liderazgo y valores (*Unidad Educativa “La Providencia”, “Reglamento interno”, 2005*).

El reglamento interno está basado en los principios del fundador JJM en donde la visión, misión y objetivos de la educación de la institución es la formación integral de los estudiantes a través de la práctica de los valores. Aquí se exponen los valores fundamentales de autonomía, responsabilidad y trascendencia.

En este documento se pudo encontrar que el artículo 10 relacionado a los deberes de los estudiantes, en los literales desde el a hasta el k y el m, entre los que se citan los más relevantes:

Participar activamente como Iglesia y como estudiante de Unidad Educativa Católica, en las sesiones de educación para la Fe, oración de la mañana,

eucaristía, convivencias, retiros y demás actos religiosos organizados en el Plantel, profundizando el Carisma Providencia.

Ser Testimonio de vida cristiana, comprometiéndose en la formación y participación de grupos juveniles y apostolado, organizados por el Departamento de Pastoral en obras de ayuda social, especialmente hacia los más necesitados.

Asistir puntualmente a clases y demás actividades curriculares y extracurriculares programadas, colaborando activamente en su realización.

Mantener el respeto, lealtad y buenos modales en las relaciones interpersonales con los miembros de la Unidad Educativa "La Providencia": Directivos, Profesores, Padres de Familia, Compañeros, Personal Administrativo y de Servicio.

Mantener limpias y sin manchas ni escritos las paredes pupitres y demás instalaciones y departamentos del plantel.

Usar los espacios destinados para la recreación en el horario determinado, respetando, defendiendo y preservando la naturaleza y el medio.

Velar por la buena conservación de los bienes materiales que el establecimiento proporciona.

Participar con cultura, respeto y buenos modales en los actos religiosos, cívicos, culturales y deportivos de se realizan fuera y dentro del plantel.

Practicar liderazgos positivos, sin formar parte de grupos disociadores que puedan llevar a cometer actos que perjudiquen el buen nombre del establecimiento.

Cuidar el aseo personal y buena presentación del uniforme. Respetarlo dentro y fuera del Plantel

Participar en actividades deportivas sin descuidar el rendimiento académico.

Como se puede ver estos literales están encaminados a una verdadera práctica de valores como el respeto, la responsabilidad, solidaridad, etc. También se encuentran literales relacionados al ejercicio de liderazgo dentro y fuera de la institución educativa.

b) Plan de acción Tutorial:

(Unidad Educativa La Providencia “Plan de acción Tutorial”, 2011), está encaminado a facilitar la integración personal de los procesos de aprendizaje y la formación humana;

Este plan de tutoría lo aplican todos los guías de curso, a fin de brindar una atención y orientación permanente a los estudiantes que tengan algún problema y ayudarlos en la búsqueda de soluciones.

De acuerdo a este plan los tutores trabajan en forma colectiva con los demás miembros de la comunidad educativa, es decir no solo con los estudiantes a su cargo, sino con los Padres de familia y demás profesores de las materias.

4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa

4.1.2.1. Misión y visión

Misión:

Somos una Congregación Religiosa que, fundamentada en la fe de Dios Providencia y en la opción preferencial por los pobres y los jóvenes, realiza una obra evangelizadora con visión de futuro. En ella, los laicos comprometidos, miembros de la familia Providencia, asumen su propio rol en la Iglesia.

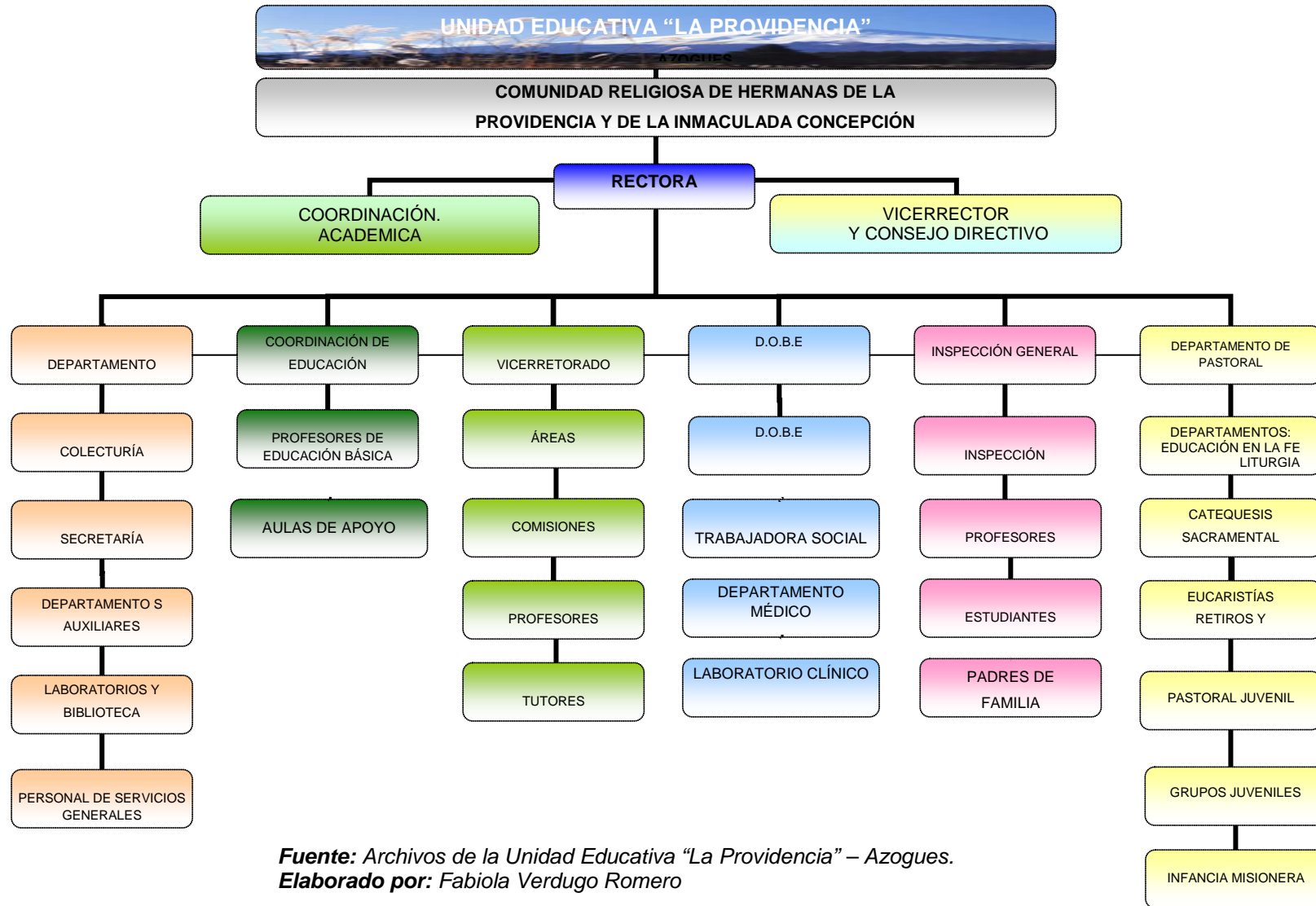
Según el espíritu legado por nuestro fundador, el Beato Juan Martín Moyè, los pilares fundamentales del Carisma son: Abandono, Pobreza, Sencillez y Caridad Apostólica con los cuales sostenemos e impulsamos nuestras diversas Pastorales.

Visión:

Las Unidad Educativas La Providencia de Azogues en concordancia con los principios evangélicos eclesiales, congregacionales, y del ministerio de Educación, tiene como meta, la formación integral de todos sus miembros, en donde prevalece el Carisma Providencia. Fortalece: La interrelación fraterna como signo de pertenencia institucional. Optimiza y planifica anualmente los espacios físicos. Se produce y auto gestiona material didáctico mediante proyectos.

Analizando la misión y visión de la unidad educativa se puede afirmar que los objetivos principales del plantel son brindar a niños y jóvenes una educación integral de calidad, basada en lo práctica de valores en donde todos los miembros se comprometen a trabajar por conseguir la armonía y las buenas relaciones personales que permitan al estudiantes desarrollarse en un ambiente óptimo para conseguir un adecuado proceso de enseñanza – aprendizaje.

4.1.2.2. El organigrama:



Fuente: Archivos de la Unidad Educativa "La Providencia" – Azogues.
Elaborado por: Fabiola Verdugo Romero

La unidad educativa tiene una estructura organizativa jerárquica que lo demuestra el organigrama presentado en donde se distinguen 4 niveles de funciones:

El Nivel Ejecutivo La comunidad de hermanas(os) de la comunidad con la Superiora - Rectora a la cabeza.

El Nivel Asesor autoridades como coordinación académica, y el Vicerrector conjuntamente con consejo directivo

El Nivel Operativo: Juntas, Comisiones, DOBE, Consejo estudiantil entre otros que están bajo el control del Vicerrector docentes, los estudiantes, los padres de familia y el DOBE, ya que están directamente involucrados con la tarea o actividad educativa, Comité de Padres de Familia,.

El Nivel Auxiliar o de Apoyo: que lo conforman la conserjería, colecturía, secretaría, servicios especiales.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La Comunidad de Hermanas y Hermano de la Providencia y de la Inmaculada Concepción del plantel, dirigida por la Superiora – Rectora son un valioso instrumento de Dios, quienes a través de su autoridad y presencia se preocupan por brindar ayuda espiritual y cristiana en la Institución y la ciudad.

El Rectorado: tiene a su cargo toda la planificación, organización, dirección, y control de la institución educativa.

Comisión Académica: conjuntamente con el Vicerrector y el Consejo Directivo se encargan de organizar la parte académica, entre sus gestiones está la de organizar seminarios de capacitación para los docentes.

El Vicerrectorado: está a cargo de la organización de la parte académica, técnica pedagógica, curricular, de la controlar la ejecución de las planificaciones de todas las áreas y comisiones del plantel.

El Consejo Directivo: tiene a su cargo la organización y gestión de actividades trascendentales para la vida Institucional.

La Inspección General y subinspección: tiene a su cargo la organización, control y orden disciplinario de los estudiantes, también de llevar un registro de la asistencia de todo el personal administrativo y docente, así como también de los estudiantes del establecimiento y de la coordinación de actividades estudiantiles.

La junta general de directivos y profesores: la misma que entre sus prioridades está la de formular las recomendaciones que estimare conveniente al informe final de labores que es presentado por la Rectora, sugerir las modificaciones que creyere necesarias al Plan de acción institucional que es preparado por el Consejo Directivo.

La junta de Directores de Área: se encarga de supervisar las actividades académicas, pedagógicas y metodológicas que se emplean en los procesos de enseñanza-aprendizaje, de cada una de las áreas del conocimiento.

La junta de Profesores del Área: Se encarga del análisis y aprobación de los instrumentos de evaluación, del análisis del avance de cada una de las asignaturas correspondientes al área, de organizar las actividades para reforzar los conocimientos adquiridos en el aula, y de informar los objetivos, necesidades y metas de cada área.

La Junta de Profesores del Curso: Tiene a su cargo el análisis de la disciplina y aprovechamiento de los estudiantes de cada curso de la Institución.

Los Tutores de Curso: Tienen como función primordial la dirección, guía y planes de tutoría de cada uno de los cursos para los que fueron designados. Colaborar con las dificultades de conducta y aprendizaje que presenten los estudiantes del curso a su cargo.

El DOBE: tiene como función primordial planificar, ejecutar y evaluar las actividades tendientes a la satisfacción de las necesidades básicas del Bienestar estudiantil. Está integrado por: la Doctora y la Orientadora Vocacional.

El Departamento Médico: Planificar, ejecutar y evaluar, las actividades tendientes a la prevención y solución de problemas de salud tanto en los estudiantes como en el personal docente y administrativo de la institución.

Las comisiones: Existen diversas comisiones que están integradas por los docentes de la Institución éstas son: Comisión de Liturgia, Comisión Socio – cultural, Comisión de Disciplina, Comisión de deportes, Comisión de ornato y aseo, Comisión Nota informativa. Cada una de ellas tiene a su cargo las actividades necesarias para apoyar el proceso educativo.

Áreas: existen diferentes áreas dentro de la Unidad educativa que están integrados de la siguiente manera:

AREAS	ASIGNATURAS
Lengua y Literatura	Lenguaje y comunicación, literatura general, literatura universal
Ciencias Naturales	Ciencias naturales, biología, anatomía y química.
Estudios Sociales	Estudios sociales, Filosofía, psicología, sociología
Exactas	Física, matemática, geometría, dibujo técnico, computación
Habilidades y destrezas	Cultura física, dibujo y labores
Idioma extranjero o Inglés	Inglés
Educación en la Fé	Educación en la Fé (religión)

Cada grupo a inicio de un año lectivo se encarga de elaborar un proyecto que vaya acorde con el área.

La secretaría: encargada de las actividades de atención, inscripciones, matrículas, archivo y manipulación de toda la documentación tanto del personal como de los estudiantes de la Institución.

La colecturía: Se encarga de llevar un control de los ingresos y gastos institucionales, de la contabilidad, de los presupuestos, en resumen de la administración financiera de la Institución.

El consejo Estudiantil: Está conformado por estudiantes designados en procesos electorales y se encarga de realizar actividades que respondan al interés estudiantil.

Los Profesores: Planificar, Ejecutar y Evaluar las actividades necesarias para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Los Estudiantes: Desarrollar su aprendizaje con responsabilidad y medio de un ambiente disciplinario correcto, que cumpla con las normas de convivencia y reglamentos institucionales.

Los padres de familia: asistir puntualmente a las convocatorias de la institución y apoyar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, responder por las actuaciones indisciplinarias de sus representados.

La conserjería: Se encarga de velar durante el día y la noche por los bienes institucionales. Además de realizar actividades de mensajería.

Los Servicios Generales: Existen otros servicios que presta la Institución como: Información, Audiovisuales, Laboratorios, Biblioteca, Bar, Limpieza, etc. Que son complementos para la labor educativa.

Departamento de Educación en la Fe: se encarga de la acción evangelizadora con eficacia y viabilidad, es un departamento importante, que entre las obras de providencia imparte la educación según el espíritu del evangelio. Entre sus funciones están: Ser el “motor” y la “memoria” en lo referente a la vivencia de los valores evangélicos por parte del plantel “La Providencia, sirve de nexo con la iglesia local y a pastoral de conjunto.

Equipo de la Pastoral: planifica, coordina y vive el proceso de evangelización y trabaja por hacerlo realidad en la comunidad escolar, se preocupa por buscar los medios necesarios para que el proceso evangelizador se realice a través de todo el quehacer educativo,

coordinar la formación religiosa sistemática en diferentes niveles de la unidad educativa, Capacitar y perfeccionar a los profesores respecto del contenido y la metodología de la Educación en la Fe, animar y apoyar a grupos juveniles, velar por el logro de una vivencia cristiana cada vez más profunda en la comunidad escolar.

La oferta educativa de la institución es formar bachilleres en ciencias: Físico matemático, químico biólogo y sociales; además el establecimiento posee la sección artesanal en donde se instruyen a niñas y jóvenes en la rama artesanal de costura.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Al clima escolar se lo puede considerar como el aire que se respira dentro de la unidad educativa; el mismo que puede variar de acuerdo las circunstancias, ya que si sucede algo bueno para la institución se vive en un ambiente de paz, alegría, consensos, etc; mientras que si se presentan problemas el ambiente se vuelve tenso.

En el manual de convivencia de la Unidad Educativa “La Providencia” (2010) se puede encontrar que en la justificación del mismo la importancia de practicar el Código de Convivencia para que todos los integrantes de la comunidad educativa se conozcan y comprometan libremente a cumplir con los compromisos establecidos por todos los autores.

El objetivo principal del código de convivencia de la institución es la de garantizar a todos los integrantes de la unidad educativa un ambiente de respeto a Dios, a la vida, a los derechos humanos, a la integridad física y moral, mediante el ejercicio de los valores humanos y cristianos, adopción de actitudes y cumplimiento de normas para una convivencia pacífica sin violencia, discriminación, desvalorización y una respuesta proactiva de las obligaciones de cada uno de sus miembros.

El término convivencia quiere decir saber vivir con los demás, aceptar a las personas con sus defectos y virtudes; por lo que se convierte en un factor de suma importancia, por ello es fundamental que las autoridades sigan motivando las buenas relaciones humanas entre los compañeros, la práctica de valores y las buenas costumbres.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

En el año de 1996, La Congregación de la Providencia y de la Inmaculada Concepción analizó la situación del país y la situación de la Educación, y luego de investigar el fundamento y la aplicación de varios modelos Pedagógicos, optó por la pedagogía de Procesos, Valores y desarrollo de Capacidades, propuesta por el Dr. Carlos Cajamarca Rey.

Este modelo se fundamenta en la filosofía humanista cristiana, El Educando llegará a ser una persona cuya sabiduría, acción, trascendencia, le permiten decidir su propio destino y libertad.

La pedagogía por Procesos, Capacidades y Valores, permite el desarrollo de capacidades y competencias a través del ejercicio constante de procesos intelectuales, psicomotrices, afectivos, volitivos y espirituales.

Desde el lectivo 2011 - 2012 en la Unidad Educativa La Providencia "Azogues" se aplica el modelo curricular que nos indica el Ministerio de Educación, en donde todos los estudiantes de los distintos establecimientos educativos reciben la misma temática.

En la institución dentro del currículo y las prácticas pedagógicas de las diferentes asignaturas, siempre se encuentra como ejes transversales la práctica de valores. En el plantel dentro de la especialidad de ciencias sociales en el pensum de estudios se encuentra la asignatura de liderazgo, lo que ayuda a fomentar en los jóvenes el ejercicio con una vivencia en los valores humano y cristiano.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

En la Unidad Educativa, como vimos anteriormente tiene una estructura organizativa vertical de tipo jerárquico, en donde la máxima autoridad es la Comunidad de hermanas de la Unidad en el siguiente nivel se encuentra la Rectora y a continuación de ella podemos ver a la Comisión Académica conjuntamente con el Vicerrector y el Consejo Directivo, en lo que se refiere a la parte operativa de la institución tenemos a los docentes y estudiantes, en donde se puede evidenciar que

los primeros en su mayoría si poseen, la capacidad de liderazgo sobre sus educandos, los maestros orientan y activan a los estudiantes prácticas de liderazgo y tratando de conseguir los objetivos planteados.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

El departamento administrativo de la institución mantiene actualizado y evalúa permanentemente el inventario de los bienes, insumos y material de propiedad del plantel que está a su cargo, todo esto se lo realiza a través del departamento de colecturía.

El personal administrativo tiene el compromiso de asistir a los actos religiosos, sociales, académicos, deportivos y demás eventos que se ejecutaren durante el desarrollo del año lectivo.

Además el Personal Administrativo debe presentar un informe anual de actividades a la comunidad, permitiendo la práctica de valores.

En cuanto a la parte financiera la Unidad Educativa cuenta con el apoyo del Gobierno Central que le ha otorgado más de veinte partidas fiscales, el resto del financiamiento de la Institución es por cobro de pensiones a los estudiantes de la Educación básica y Bachillerato, la Academia es gratuita. También una fuente de ingreso para la institución es el laboratorio químico, de esta manera se brinda un servicio a la comunidad y permite ejercer valores.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Existe el departamento de pastoral que brinda ayuda social y en dónde se planifican todas las actividades relacionadas a la práctica de valores, vivencias, y testimonio vivo de los estudiantes que participan en las convivencias, retiros, foros, etc. Además adjunto a este departamento se encuentra la infancia misionera, en donde se trabaja con los niños, así mismo relacionándolos con el medio en el que viven, que vean y compartan experiencias con otras personas, y también participan los grupos juveniles que trabajan en concordancia con los demás miembros de este departamento.

La institución busca la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa por lo que organiza e invita a los estudiantes y docentes a charlas, convivencias, y de esta forma mejorar la comunicación y la práctica de valores de sus miembros, se práctica la convivencia con otras personas en diferentes lugares a través de las misiones, también se realiza el compartir externo a personas de las comunidades más necesitadas de la región (ver anexo1)

4.1.3. Análisis FODA

Mediante la elaboración del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de la institución educativa se pudo diagnosticar cuál es la situación actual, el punto de partida para la realización de cualquier tipo de planificación que requiera una estructuración de cambio o transformación trascendental dentro del plantel.

4.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas y debilidades (aspectos internos) de la unidad educativa “La Providencia”.

FORTALEZAS:

1. Las autoridades delegan funciones a los grupos de decisión, para que planteen estrategias en la solución de problemas.
2. Los docentes poseen el título adecuado de acuerdo a la materia que imparten, un gran número con títulos de 4° nivel en el área educativa.
3. El liderazgo de los directivos es innato y conseguido por medio de la experiencia, se encamina a la solución de problemas que atienden la diversidad de la comunidad y el entorno geográfico.
4. Los directivos fomentan el uso de la información para mejorar el desempeño tanto de estudiantes, docentes y directivos
5. Los directivos fomentan la excelencia académica y el trabajo en equipo, y mantienen liderazgo en todas las áreas de la institución.
6. La Institución cuenta con órganos para dirección, gestión, coordinación, técnicos y de administración y finanzas

7. La Institución cuenta con un Plan estratégico, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Manual de Procedimientos, Código de Convivencia, Plan de Transformación Institucional y un Proyecto Educativo, en los que están plasmados aspectos muy importantes sobre la gestión, el liderazgo y la práctica de valores.
8. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.
9. Los valores y la ética se enseñan por medio del ejemplo y la práctica de la religión católica
10. La mayoría de los estamentos trabajan conjuntamente con los padres de familia.

DEBILIDADES:

1. Falta de Evaluación y seguimiento de la tarea educativa dentro de la Institución tanto a directivos, docentes, administrativos y personal de servicio.
2. Las autoridades no siempre escuchan las opiniones de los estudiantes y también falta que promuevan la investigación a nivel educativo.
3. Pocas actividades de integración en los ámbitos: deportivos y sociocultural de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.
4. Poco conocimiento de técnicas de comunicación en docentes como en algunos directivos.
5. La mayoría de los docentes no se siente integrados en la institución y dentro de los compañeros
6. Algunos estudiantes cometen faltas disciplinarias y en consecuencia practican los antivalores.

4.1.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES:

1. Oferta permanente sobre las innovaciones pedagógicas y tecnológicas.
2. Existencia en el medio de profesionales que brindan conferencias de motivación a niños, jóvenes y docentes.
3. Existen en la ciudad profesionales que dictan charlas de integración y buenas relaciones entre los miembros de las instituciones

4. Aprovechar las TIC's para mejorar el trabajo de todos los organismos de la institución.
5. Planificación de las actividades de acuerdo la ley y reglamento de educación.
6. Seguir practicando la educación en valores, para mantenerse o mejorar.

AMENAZAS:

1. Existe un alto grado de migración.
2. Poca participación de padres de familia en actividades integradoras
3. El mal uso de los medios de comunicación por parte de los estudiantes.

4.1.3.3. MATRIZ FODA

#	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Las autoridades delegan funciones a los grupos de decisión, para que planteen estrategias en la solución de problemas	Falta de Evaluación y seguimiento de la tarea educativa dentro de la Institución tanto a directivos, docentes, administrativos y personal de servicio.
2	Los docentes poseen el título adecuado de acuerdo a la materia que imparten, un gran número con títulos de 4 nivel en el área educativa	Las autoridades no siempre escuchan las opiniones de los estudiantes y también falta que promuevan la investigación a nivel educativo
3	El liderazgo de los directivos es innato y conseguido por medio de la experiencia, se encamina a la solución de problemas que atienden la diversidad de la comunidad y el entorno geográfico	Pocas actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes
4	Los directivos fomentan el uso de la información para mejorar el desempeño tanto de estudiantes, docentes y directivos	Poco conocimiento de técnicas de comunicación en docentes como en algunos directivos.
5	Los directivos fomentan la excelencia académica y el trabajo en equipo, y mantienen liderazgo en todas las áreas de la institución.	La mayoría de los docentes no se sienten integrados en la institución y dentro de los compañeros
6	La Institución cuenta con órganos para dirección, gestión, coordinación, técnicos y de administración y finanzas	Los docentes no siempre están motivando a los estudiantes a través de innovaciones en los métodos de enseñanza - aprendizaje
7	La Institución cuenta con un Plan estratégico, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Manual de Procedimientos, Código de Convivencia, Plan de Transformación Institucional y un Proyecto Educativo, en los que están plasmados aspectos muy importantes sobre la gestión, el liderazgo y la práctica de valores	Algunos estudiantes practican los antivalores
8	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	
9	Los valores y la ética se enseñan por medio del ejemplo y la práctica de la religión católica	
10	La mayoría de los estamentos trabajan conjuntamente con los padres de familia	
#	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Oferta permanente sobre las innovaciones pedagógicas y tecnológicas	Existe un alto grado de migración.
2	Existencia en el medio de profesionales que brindan conferencias de motivación a niños, jóvenes y docentes	Poca participación de padres de familia en actividades integradoras
3	Existen en la ciudad profesionales que dictan charlas de integración y buenas relaciones entre los miembros de las instituciones	El mal uso de los medios de comunicación por parte de los estudiantes.
4	Aprovechar las TIC's para mejorar el trabajo de todos los organismos de la institución	
5	Planificación de las actividades de acuerdo a la ley y reglamento de educación.	

Elaboración: Fabiola Verdugo

4.2. Resultados de las encuestas y entrevistas

La institución en la que se realizó la investigación es un establecimiento particular religioso, en donde la mayoría de los docentes son personas laicas y en un número muy reducido existen religiosos. (ver anexo 2).

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y entrevistas:

4.2.3. De la encuesta a Directivos

Tabla N°. 10 forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de Organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	14,29
b. Coordinadores de área	3	42,86
c. Por grupos de trabajo	2	28,57
d. Trabajan individualmente	1	14,29
e. No contesta	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 42,86% de los directivos manifiesta que la institución tiene una forma de organización por coordinadores de áreas, se debe a que en la unidad educativa existen varias áreas del conocimiento en donde cada una elabora y organiza su trabajo grupal bajo la dirección de un jefe. El 28,57% de los encuestados dijeron que la organización de las tareas es por grupos de trabajo, lo que en cierta forma está relacionado con la organización por áreas puesto que en las dos formas se realiza un trabajo grupal, consensuado para la toma de decisiones.

Tabla N°. 11 aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución	3	42,86
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	42,86
c. El valor y tiempo empleados en la institución	1	14,29
d. Otros	0	-
e. No contestan	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 42,86% de los directivos coinciden que el tamaño de la institución se mide por el número de miembros y por los resultados obtenidos, puesto que creen que mientras mayor número de docentes más grande será la institución y que los resultados también son un identificador del tamaño de una organización.

Tabla N°. 12 las tareas de los miembros de la institución están escritas en el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	7	100,00
b. No	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 100% de los directivos respondió que las tareas de cada uno de los miembros de la institución están dentro de un manual de normas, lo que es bueno porque es un manual de funciones que ayuda a los empleados a que tengan presente las actividades y tareas que cada uno debe realizar dentro de la organización y además sirve para la buena marcha de la institución.

Tabla N°. 13 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	-
b. Rector	7	100,00
c. Consejo Directivo	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 100% de los encuetados manifiesta que la toma de decisiones está liderada por el Rector, el mismo que lo hace dentro de un clima de respeto y consenso, resulta favorable ya la autoridad ejerce un liderazgo democrático.

Tabla N°. 14 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	7	100,00
b. No	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

En la institución se práctica lo que es delegar funciones, como podemos apreciar el 100% de los directivos indica que las autoridades delegan funciones en la toma de decisiones para resolver conflictos, lo que permite una descentralización por parte de los directivos, ya que sólo ellos no pueden resolverlos.

Tabla N°. 15 La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	7	100,00	0	-	0	-
B	El desarrollo profesional de los docentes	7	100,00	0	-	0	-
C	La capacitación continua de los docentes	3	42,86	4	57,14	0	-
D	Trabajo en equipo	6	85,71	1	14,29	0	-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	7	100,00	0	-	0	-
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	28,57	5	71,43	0	-
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	42,86	4	57,14	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

Las personas a las que se les aplicó la encuesta respondieron que la administración y liderazgo de la unidad educativa promueve en un 100% la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales. El 86% promueve el trabajo en equipo.

Tabla N°. 16 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	4	57,14	3	42,86	0	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	14,29	6	85,71	0	-
C	Se adquieren a partir de las experiencias	4	57,14	3	42,86	0	-
D	Se desarrollan con estudios de gerencia	2	28,57	5	71,43	0	-
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	6	85,71	1	14,29	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 85,71% de los directivos consideran que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución casi siempre dependen de una capacidad continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, en tanto que un 57,14% cree que las habilidades de liderazgo son innatas o se adquieren a partir de la

experiencia, el 29% considera que se desarrollan con estudios en gerencia y un bajo 14% opina que casi siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, frente a un 86% que opina que a veces. Lo que quiere decir que los líderes nacen pero también se hacen de acuerdo a ciertos factores.

Tabla N°. 17 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	7	100,00	0	-	0	-
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	-	5	71,43	2	28,57
C	La mejora de los mecanismos de control.	7	100,00	0	-	0	-
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	7	100,00	0	-	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 100% de los directivos dicen que para mejorar el desempeño y progreso de la institución siempre se hace uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, así también se toma en cuenta la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. El 71% manifiesta que a veces se mejora con la disminución del número de estudiantes por aula.

Tabla N°. 18 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.)	7	100,00	0	-	0	-
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	7	100,00	0	-	0	-
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	100,00	0	-	0	-
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	7	100,00	0	-	0	-
E	Otros (¿cuáles?)	7	100,00	0	-	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 100% de las autoridades consideran que siempre en la institución existen organismos de integración como los mencionados en la tabla, pero que también hay otros como del DOBE (departamento de Bienestar estudiantil) el departamento de pastoral y dentro de este la infancia misionera que colaboran desarrollando tareas de integración con niños y jóvenes.

Tabla N°. 19 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.	3	42,86	3	42,86	1	14,29
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	7	100,00	0	-	0	-
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	57,14	3	42,86	0	-
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	71,43	1	14,29	1	14,29

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 100% de los directivos consideran que siempre el equipo didáctico, la junta de profesores promueven las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, en tanto que el 71,43% manifiesta que siempre se coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponen a los estudiantes, 57,14% opina que siempre estos grupos tratan de forma coordinada los conflictos internos que se presenten en el grupo y establecen mediadas oportunas para resolverlos como podemos apreciar en estos 3 ítems están sobre el 50% lo que quiere decir que en la institución estos equipos de trabajo realizan un buen trabajo grupal. En tanto que el 43% cree que siempre y a veces se los grupos de trabajo llevan a cabo una evaluación y seguimiento del grupo de alumnos.

Tabla N°. 20 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.	6	85,71	1	14,29
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	28,57	5	71,43
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	71,43	2	28,57
D	Mantener actualizada la metodología.	7	100,00	0	-
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	85,71	1	14,29
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	7	100,00	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	57,14	3	42,86
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	7	100,00	0	-
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	85,71	1	14,29
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	7	100,00	0	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 100% de los directivos están de acuerdo en que las acciones de los departamentos didácticos son: mantener actualizada la metodología, colaborar con el DOBE en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, formular propuestas al equipo directivo y mantienen actualizada la metodología, mientras que el 86% considera que sus acciones son las de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento. El 71% opina que no es responsabilidad de los departamentos didácticos formular propuestas al equipo directivo en lo referente a proyectos lo que puede considerarse una debilidad.

Tabla N°. 21 La gestión didáctica, 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.	6	85,71	1	14,29

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

El 86% cree que su gestión está encaminada al área pedagógica a través de la producción de diagnósticos y soluciones adecuadas de acuerdo a la comunidad y entorno geográfico, es bueno porque la mayoría de los directivos están al tanto de los objetivos institucionales y el proceso a seguir para alcanzarlos.

Tabla N°. 22 Material de Planificación Educativa

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	6	86%	1	14%
B	Plan estratégico.	7	100%	0	0%
C	Plan operativo Anual.	7	100%	0	0%
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	7	100%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Fabiola Verdugo

Los materiales de planificación son muy importantes dentro de la gestión por lo que podemos apreciar que el 100% de los directivos coinciden en que en la institución se han elaborado el Plan estratégico, el plan anual, así como proyectos de capacitación, dirigidos los docentes y directivos. El 86% cree que si se ha dado un proceso de reingeniería en el plantel, frente a un 14% que opina que no. Por lo tanto estamos frente a una institución que demuestra una buena capacidad de planificación.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla N°. 23 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.	10	50,00	9	45,00	1	5,00
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	70,00	6	30,00	0	-
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	14	70,00	6	30,00	0	-
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	40,00	11	55,00	1	5,00
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	5	25,00	14	70,00	1	5,00
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75,00	5	25,00	0	-
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100,00	0	-	0	-
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20,00	9	45,00	7	35,00
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15,00	9	45,00	8	40,00
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10,00	5	25,00	13	65,00
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	65,00	7	35,00	0	-
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	75,00	5	25,00	0	-
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	16	80,00	4	20,00	0	-
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	15	75,00	5	25,00	0	-
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	70,00	6	30,00	0	-
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	18	90,00	2	10,00	0	-

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: Fabiola Verdugo

1. El 50% de los docentes opinan que siempre el rol del docente líder se define como la persona que posee la actitud y las habilidades de cuestionar las ordenes existentes, mientras que el 45% considera que esto se da a veces, por lo se puede decir que en el plantel si existe conocimiento de lo que es un líder y su campo de acción, pero se puede mejorar.
2. El 70% de los encuestados consideran que siempre el liderazgo está ligado a la búsqueda de la innovación y a cambios de las formas habituales de la

escolarización, lo que es bueno porque eso indica que la mayoría de los docentes están consientes de que en todo proceso y más en el de enseñanza – aprendizaje se deben dar cambios.

3. Los docentes manifiestan en un 70% que la gerencia educativa siempre promueve en los padres y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje armónico, agradable, seguro y estimulante, favoreciendo de esta manera la educación de los niños y jóvenes del plantel.
4. El 40% de los profesores opinan que los directivos siempre promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto que promueve la participación colectiva a fin de desarrollar y materializar metas del plantel, en tanto que el 55% considera que esto se da solo a veces y el 5% indica de nunca sucede, por lo que se debe promover más la investigación para obtener mejores resultados.
5. El 70% cree que a veces existe resistencia y escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. El 25% dice que siempre y el 5% que nunca. Este valor alto puede considerarse como una restricción.
6. Los docentes encuestados opinan en un 75% que siempre se da un trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje, el 25% cree que a veces se toman decisiones en equipo.
7. El 100% de los docentes indican que en el proceso de enseñanza los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Demostrando que en la institución se planifica de acuerdo con los valores.
8. En lo que se refiere a la resistencia de los compañeros o directivos cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza el 45% opina que a veces, el 35% nunca y el 20% opina que siempre. Lo que muestra que pueden existir problemas en lo que se refiere a relaciones personales entre compañeros o directivos.

9. El 45% de docentes indica que a veces se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros, el 40% opina que nunca y el 15% manifiesta que siempre. Si sumamos los que a veces y siempre se sienten aislados es un porcentaje mayor al 50% constituyéndose en una preocupación.
10. De los maestros encuestados el 65% dice que nunca a se ha presentado desacuerdo en las relaciones con el director del centro, el 25% considera que a veces y el 10% indica que siempre. Lo que demuestra que existen buenas relaciones entre docentes y la dirección del plantel.
11. El 65 % de los profesores indican que siempre admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas y el 35% que a veces lo que quiere decir que la capacidad de liderazgo de las autoridades es buena puesto que de la admiración se puede lograr la colaboración.
12. El 75% de los docentes manifiesta que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por los directivos y el 25% dice que a veces, al sentirse así demuestran que apoyan la labor que desempeñan los directivos.
13. Los docentes opinan en un 80% que siempre los directivos mantienen liderazgo en el área académica, frente a un 20% que considera que a veces. Lo que es bueno porque se evidencia la preocupación de las autoridades.
14. El 75% de los maestros indica que siempre los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera frente a un 25% que considera que a veces.
15. El 70% de los encuestados dice que siempre las autoridades realizan actividades de integración en los diferentes ámbitos con la participación de directivos, padres de familia, docentes y estudiantes y el 30% considera que a veces, lo que demuestra que a los directivos si les interesa la integración entre los involucrados en el proceso educativo.

16. En lo que se refiere a los valores, los profesores indican en un 90% que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; y el 10% manifiesta que a veces, esto debido a que es una institución religioso en donde la educación se fundamenta en los valores humano – cristianos.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla N°. 24 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.	11	36,67	14	46,67	5	16,67
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	6	20,00	22	73,33	2	6,67
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	11	36,67	18	60,00	1	3,33
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	16,67	21	70,00	4	13,33
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	40,00	7	23,33	11	36,67
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	10,00	21	70,00	6	20,00
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	26,67	16	53,33	6	20,00
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	33,33	17	56,67	3	10,00
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	14	46,67	16	53,33	0	-
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	40,00	14	46,67	4	13,33
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	16	53,33	14	46,67	0	-
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	40,00	17	56,67	1	3,33
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	36,67	16	53,33	3	10,00
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	43,33	16	53,33	1	3,33

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: Fabiola Verdugo

1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 47% de los estudiantes responde que a veces, el 37% siempre y el 17% nunca.
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, los alumnos manifiestan el 73% a veces, el 20% siempre y el 7% nunca.

3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, los docentes contestan el 60% que a veces, el 37% siempre y el 3% nunca.
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, los encuestados indican el 70% a veces, el 17% siempre y el 13% nunca.
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, los estudiantes indican el 40% siempre, el 23% algunas veces y el 37% nunca.
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, los alumnos manifiestan un 70% que a veces, el 10% siempre y el 20 nunca.
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, los encuestados opinan el 53% que a veces, el 27% siempre y el 20% nunca.
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, respondieron el 57% veces, el 33% siempre y el 10% nunca.
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes, el 53% respondió que a veces, el 43% siempre.
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Contestaron el 47% a veces, el 40% siempre y el 13% nunca.
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, 53% manifiesta que siempre decide el profesor y el 47% contesta que a veces.
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El 57% indica que a veces y 40% siempre y el 3% nunca.

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. De los estudiantes encuestados encontramos que el 53% opina que a veces, el 37% dice siempre y el 10% nunca.

14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, los alumnos responden el 53% a veces, el 43% siempre y el 3% nunca.

4.2.4. De la encuesta a padres de familia

Tabla N°. 25 Opinión de padres de familia en cuanto a la capacidad de gestión, liderazgo y valores que promueve la institución.

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	La institución educativa promueve la práctica de valores dentro y fuera del plantel	20	100,00	0	-	0	-
2	Los directivos de la institución ejercen sus actividades administrativas con liderazgo	16	80,00	4	20,00	0	-
3	El director tiene en cuenta sus recomendaciones para la institución	7	35,00	13	65,00	0	-
4	Los docentes de la institución realizan su papel con liderazgo	15	75,00	5	25,00	0	-

Fuente: Encuesta directa a padres de familia

Elaboración: Fabiola Verdugo

1. El 100% de los encuestados está de acuerdo en que siempre los directivos promueven la práctica de valores dentro y fuera de la institución, de esta manera se puede evidenciar una institución que se preocupa por educar en valores.
2. El 80% de padres de familia indica que siempre los directivos ejercen sus actividades administrativas con liderazgo y el 20% indica que a veces, lo que demuestra que los padres de familia están de acuerdo con las prácticas de gestión y liderazgo que brinda la institución.
3. El 65% manifiesta que a veces se toman en cuenta sus recomendaciones y el 35% opina que siempre. Es bueno puesto que eso quiere decir que los padres de familia son vinculados de una u otra manera al proceso de toma de decisiones.

4. El 75% de los padres de familia consideran que los docentes siempre realizan sus actividades con liderazgo. Entonces se sienten tranquilos al ver que la institución se practican no solo valores, sino también liderazgo.

Tabla N°. 26 Opinión de padres de familia a las razones para el escogitamiento del plantel

Orden	Ud. eligió el Plantel Educativo por:	SI		NO	
		f	%	f	%
1	La visión y misión institucional	13	65,00	7	35,00
2	La vivencia de valores en las actividades escolares	18	90,00	2	10,00
3	La ejecución de proyectos que posibiliten la superación personal	15	75,00	5	25,00
4	La evaluación permanente de la eficiencia y eficacia de la educación en competencias	19	95,00	1	5,00
5	La religión	18	90,00	2	10,00
6	las promoción de un liderazgo democrático en las relaciones inter escolares	16	80,00	4	20,00
7	Otros (especifique)	0	-	0	-

Fuente: Encuesta directa a padres de familia

Elaboración: Fabiola Verdugo

1. La visión y misión institucional, el 65% manifiesta que si y el 35% que no, lo que demuestra que la mayoría de padres de familia esta consiente de los servicios que brinda la institución.
2. La vivencia de valores en las actividades escolares, los padres de familia indican el 90% que si y el 10% que no, en relación a este aspecto es bueno porque en la actualidad se está dando una pérdida de valores, y la unidad educativa encamina sus actividades a la práctica de los mismos.
3. La ejecución de proyectos que posibiliten la superación personal, el 75% opina que si escogió el colegio por esto y el 25% que no fue esta la razón.
4. La evaluación permanente de la eficiencia y eficacia de la educación por competencias, el 95% opina que si y 5% que no, resulta favorable porque los padres de familia están consientes del nivel académico de los estudiantes.

5. Por la religión el 90% responde que si, y 10% que no, al respecto resulta bueno debido a que en nuestro medio uno de los factores más preponderantes es la práctica de la religión católica.
6. La promoción de un liderazgo democrático en las relaciones interpersonales, el 80% de padres de familia indican que si fue esa una razón y el 20% que no, esto quiere decir que en las actividades escolares se promueve la participación de todos los estudiantes.

4.2.5. 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?	La comunicación es un proceso a través del cual se puede transmitir información, haciendo uso de los medios. La comunicación permite que la información llegue adecuadamente al destinatario, mientras que la información en los que se transmite.	5	La comunicación es brindar información, la comunicación es la forma y la información es el contenido de lo que se comunica.	2
2	¿El Centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	El plantel cuenta con un manual de procedimientos y reglamento en donde contempla las funciones de cada uno los miembros de la institución, indicando cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.	7		0
3	¿Cómo actuará frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Convocaría a una junta general extraordinaria, en la que se expondría los problemas y pediría sugerencias y posibles alternativas de solución para en consenso tomar la mejor decisión.	5	Llamaría a una reunión para conversar sobre los problemas que se han presentado.	2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Un líder educativo se debe caracterizar por ser una persona democrática, abierta a los cambios, es conciliadora, equitativa, motivadora de las tareas de los docentes y estudiantes.	4		3
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo que predomina es el democrático, ya que siempre se tiende al buscar arreglos para solucionar los problemas y busca el bienestar de sus miembros a través de la participación de sus miembros en mayor o menor grado en la toma de decisiones.	5	Es el democrático en donde todos aportan ideas en la toma de decisiones.	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Centro Educativo?	La unidad educativa busca desarrollar todos los valores afectivos, intelectuales, morales, religiosos, siendo los principales los que van acorde a la pedagogía del fundador y son libertad, responsabilidad, justicia, respeto, solidaridad, caridad, sencillez, amor, amistad, confianza	6	Los valores que se buscan desarrollar son los que se fundamentan en la pedagogía del fundador de las hnas de la providencia.	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Los valores predominantes son la responsabilidad en todas la tareas encomendadas, la justicia y respeto para con los demás miembros de la institución, la amistad entre compañeros, la caridad y solidaridad hacia los más necesitados.	5	La responsabilidad, la solidaridad, el respeto y la amistad.	2
8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	En los docentes un cierto grado de hipocresía, en los estudiantes se puede encontrar la indisciplina, el conformismo, la mentira.	4	Indisciplina, la mentira.	3

Fuente: Entrevista directa a Rectora

Elaboración: Fabiola Verdugo

La mayoría de los directivos de la institución conocen el significado de comunicación e información y además saben cuál es la diferencia entre estos dos conceptos

Todos los directivos de la institución conocen de la existencia del manual de procedimiento el mismo que está dentro del manual de convivencia de la institución, en donde se encuentran detalladamente las funciones de cada uno de los miembros del plantel.

Para resolver los problemas la mayoría de los directivos busca alternativas de solución que le lleven a una toma de decisión adecuada, además consideran que las características de un líder son: ser una persona democrática, abierta a los cambios, es conciliadora, equitativa, motivadora de las tareas de los docentes y estudiantes.

En lo que se refiere a los valores que se buscan desarrollar en la unidad educativa la mayoría conocen cuales son los valores que se quiere enseñar a los educandos, así como también cuales se practican dentro de los docentes y estudiantes. También conocen de algunos antivalores que se practican en la institución.

Matriz de problemas:

Problemas observados	Causas	Efectos
Resistencia por parte de algunos directivos y docentes cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	miedo al cambio	Resistencia a los cambios
	temor de los resultados	incertidumbre
La mayoría de docentes en mayor o menor grado no se sienten integrados en la institución y entre compañeros.	Diferencias personales	Desacuerdos y conflictos
	comentarios, murmuraciones	malas interpretaciones y mala comunicación
	Pocas actividades de integración entre docentes	docentes que no se sienten integrados en el grupo de trabajo
	Baja autoestima	Problemas en la personalidad
Ciertos docentes que esperan que los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	Envidia por lo que hacen los demás	desconfianza entre compañeros
	Piensa que todos son iguales y compara	malestar entre los estudiantes de un mismo grupo
Algunas veces las autoridades hablan más de lo que escuchan.	Se preocupan más por los resultados	Descuidan en cierta forma el bienestar de los estudiantes
	Por falta de tiempo	Los directivos pierden la confianza de los estudiantes
Los docentes no siempre utilizan técnicas innovadoras y que motiven la participación de los estudiantes	Por no sentirse capaces de responder los cuestionamientos de los estudiantes	
	Descuido por las tareas	Docente poco competitivo
	Desconocimiento de nuevas técnicas	Clases rutinarias y aburridas
	Poco conocimiento sobre la motivación	Estudiantes desmotivados

Elaborado por: Fabiola Verdugo Romero.

5. DISCUSIÓN

De los directivos:

De las encuestas aplicadas a directivos se deduce que la organización institucional está basada en equipos, donde existen coordinadores de áreas y grupos de trabajo.

Los grupos están formados por los profesores de las asignaturas que corresponden a cada una de las áreas académicas y de conocimiento. Sus funciones son: planificar el trabajo anual del área, formular objetivos curriculares, seleccionar los contenidos, las metodologías y los instrumentos de evaluación, controlar y evaluar la ejecución de los programas de estudio, plantear propuestas de recuperación pedagógica para alumnos con dificultades de aprendizaje, analizar resultados del aprendizaje y elaborar proyectos para mejorar el trabajo de los docentes; en relación a este aspecto, se puede decir que se está actuando de acuerdo con los reglamentos educativos vigentes.

El tamaño de la institución educativa se mide tanto por el número de empleados y estudiantes, así como por los resultados obtenidos, según mi punto de vista al respecto, mayor trascendencia deben tener los resultados, ya que son una muestra de la eficiencia de la capacidad de gestión.

La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se encuentran cada una de las funciones que cumplen los diferentes departamentos y estamentos, aspecto que es muy importante porque el manual es una guía que garantiza a los funcionarios para llevar a cabo sus tareas con certeza.

El clima laboral es un factor muy importante, para el desarrollo de las actividades los miembros de la institución, puesto que puede influir de forma positiva o negativa. Al respecto en el colegio este es aceptable en las relaciones directivos y docentes, en lo que se refiere a relaciones entre compañeros existe una mala comunicación, se debe tener presente que el ambiente laboral es fundamental para que todos los que están comprometidos con los objetivos institucionales desarrollen sus funciones con tranquilidad, lo que quiere decir que si no existe un buen ambiente de trabajo en

donde las relaciones interpersonales entre compañeros no son buenas y más bien son tensas, es difícil que las tareas se cumplan con eficiencia y eficacia en busca de la calidad, de acuerdo con esto en la institución se evidenció que no hay unas relaciones entre compañeros.

Las instituciones educativas deben promover siempre en sus prácticas de administración y liderazgo: la excelencia académica, el desarrollo profesional y la vivencia de valores institucionales y personales, en el caso de la Unidad Educativa “La Providencia” esto si se da, lo que ayuda en gran medida a la calidad de la educación.

En la institución se promueve el desempeño y progreso de la gestión escolar_a través del uso adecuado de la información y los resultados, mejorando de esta forma los mecanismos de control lo cual garantiza un correcto cumplimiento de las diferentes actividades

Las habilidades de liderazgo pueden ser innatas en las personas; pero muchas de las veces se consiguen a través del estudio, la experiencia, la capacitación continua, entonces los líderes nacen pero también se hacen de acuerdo con la afirmación anterior. Al respecto se encontró que en la unidad educativa si existen líderes entre directivos, docentes y estudiantes, incluso promueven para que en la especialidad de Ciencias Sociales en el pensum se incluya la materia de liderazgo, a través de la cual se motiva a su práctica.

Se pone en práctica el trabajo en equipo a través de los organismos que están dentro de la institución educativa como los de dirección, gestión, coordinación, y técnicos conjuntamente con el DOBE y el departamento de pastoral, por lo que el equipo didáctico siempre es el encargado de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en el plantel.

En la unidad educativa se encuentran diferentes órganos o departamentos que colaboran con la gestión y buena marcha de la institución, debido a que cada uno de ellos sabe como desempeñar su rol.

Los equipos didácticos o educativos en la institución se preocupan por: coordinar las actividades de enseñanza, establecer estrategias para mejorar el clima de convivencia en grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que se puedan presentar, lo que es bueno porque ayuda a realizar una correcta planificación, ejecución y evaluación los diferentes aspectos del quehacer educativo y sobre todo un constante seguimiento de los problemas presentados entre los estudiantes.

En la unidad educativa se han realizado cambios a través de la reingeniería de procesos, también se desarrollan actividades planificadas a través de los diferentes instrumentos de gestión educativa como el POA, Plan estratégico, etc. lo que resulta ventajoso ya que se evidencia que las autoridades están abiertas a los cambios que se presentan y además se da una adecuada planificación.

Los directivos a través de la gestión pedagógica fomentan la producción y diagnóstico de soluciones adecuadas y de acuerdo con la diversidad y el entorno geográfico en el que se encuentra el establecimiento, al respecto en el plantel si se da y es ventajoso porque ayuda a la búsqueda de alternativas.

De los docentes:

Se evidencia que el papel de un líder es fundamental en la toda institución puesto que es la persona que dirige y coordina todas las actividades que se llevan a cabo, los resultados que se tengan en una organización dependen mucho de las prácticas de liderazgo que ejercen sobre los docentes.

Se notó que algunos profesores consideran de gran importancia la promoción de la investigación e innovación dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, integrando a todos los miembros de la comunidad, aspecto que es favorable porque ayuda a mejorar y dinamizar estos procesos que en algunas ocasiones por el avance acelerado de la ciencia y tecnología se están considerando obsoletos.

Los directivos de la institución se preocupan por promover dentro de los miembros de la comunidad la importancia de brindar a los estudiantes un buen ambiente de trabajo, ya que el rendimiento de ellos va a depender del medio en el que se desarrollan.

Como es normal todo cambio genera resistencia es por eso que la mayoría de padres de familia en muchas de las ocasiones se oponen, tal es el caso de la aplicación de nuevos métodos planteados por parte de los directivos , situación que hasta cierto punto trunca las iniciativas de cambio y perjudica a los estudiantes .

Las decisiones que se toman en equipo resultan ventajosas, puesto que la información que se posee es más completa y se pueden obtener mayor número de alternativas de solución, además la decisión grupal muchas de las veces es mejor que la individual, al respecto en la unidad educativa la mayoría de las decisiones se toman en equipo, fomentando de esta manera el trabajo grupal.

En el colegio los docentes sienten admiración y compromiso con el trabajo que desarrollan los directivos, colaborando así en la gestión y administración, esto constituye un buen respaldo para las actividades que desarrollan las autoridades lo cual redundo en beneficio de toda la comunidad educativa y es una excelente motivación para seguir emprendiendo actividades inherentes al progreso.

Los docentes se están capacitando constantemente por iniciativa propia, lo que en cierta forma resulta bueno puesto que no necesitan que les estén presionando para que lo hagan.

En lo que se refiere a los departamentos didácticos en la institución se evidenció que están desarrollando bien sus actividades puesto que se preocupan por la formulación y elaboración de la programación didáctica, además de promover la investigación educativa del plantel.

La integración entre compañeros de la Unidad educativa no es buena, a pesar que las autoridades promueven la misma a través de actividades deportivas, socio - culturales.

Los docentes en su mayoría mantienen buenas relaciones con los directivos de la institución, lo que es bueno y quiere decir que en un momento dado todos apoyan las decisiones tomadas por la dirección y trabajan por un fin común.

De los estudiantes:

En el plantel los estudiantes sienten que no hay la suficiente motivación y participación en las tareas escolares y la toma de decisiones, situación que frena sus potencialidades relacionadas con el hecho de ser colaboradores, participativos, críticos y naturalmente limita que su formación sea integral.

Algunos docentes esperan que los estudiantes, tengan el mismo punto de vista y que desarrollen de igual forma un trabajo, por lo tanto no están respetando las diferencias individuales y se preocupan más por los resultados, pero es su obligación tener presente los diversos estilos de aprendizaje, clases de inteligencias, etc. Que marcan la individualidad de toda persona.

En la institución en el proceso de enseñanza – aprendizaje la mayoría de los docentes no están ejecutando prácticas innovadoras por lo que los estudiantes se sienten desmotivados y no participan activamente en clase.

En lo que se refiere al uso de las NTIC's tampoco se lo hace y esto frena el desarrollo y la práctica de los conocimientos informáticos que los jóvenes por su edad y como consecuencia del proceso de la globalización, están practicando constantemente.

Se notó que los docentes se preocupan por los problemas de los estudiantes, unos en mayor o menor grado, lo que resulta ventajoso debido a que los alumnos sienten que se preocupan por ellos, se abren a sus maestros, esperando algún consejo o sugerencia, dando como resultado buenas relaciones entre docentes y estudiantes.

La práctica de valores dentro de la institución educativa es relevante, porque se predica con el ejemplo, respaldados en los valores humanísticos – cristianos por parte de la congregación.

De los padres de familia:

La visión y misión que posee la institución es importante para la mayoría de los padres de familia, por ser la razón de ser de la organización lo cual marca el camino a seguir así como las políticas y métodos a ponerse en práctica para conseguir los objetivos institucionales.

Para los padres de familia una de las razones principales por las que escogieron este establecimiento fue la de la vivencia de valores en las actividades cristianas, debido a que en la institución todas las planificaciones y actividades que se desarrollan tienen como eje transversal la práctica de los valores. La práctica de la religión católica en nuestro medio es muy importante, es una razón por la que los padres de familia han optado por esta oferta educativa, en donde dentro del pensum existe la materia de Educación en la Fe, espacio que permite a los docentes de esta área inculcar en los estudiantes el amor a Dios, al prójimo y a su entorno.

La práctica de la religión católica en nuestro medio es muy importante, es una razón por la que los padres de familia han optado por esta oferta educativa, en donde dentro del pensum existe la materia de Educación en la Fe, espacio que permite a los docentes de esta área inculcar en los estudiantes el amor a Dios, al prójimo y a su entorno.

Los padres de familia se sienten satisfechos por la capacidad de gestión, liderazgo y valores que ejercen los directivos y docentes en la institución educativa, así lo manifiesta el 100%, al aseverar que en la institución se promueven prácticas de valores dentro y fuera del plantel, esta situación garantiza la demanda de los servicios educativos.

Las prácticas de liderazgo que realizan los docentes es un aspecto reconocido por los padres de familia, siendo otra razón por la cual eligieron este colegio para sus hijos, al respecto el 80% de los padres escogieron la institución por esta causa, además es importante que las actividades administrativas sean desarrolladas con verdadero liderazgo y por esto ven al plantel como una de las mejores alternativas para el estudio.

Los padres de familia son parte del proceso de enseñanza – aprendizaje, por lo que se les hace participar en la toma de decisiones o por lo menos aportan sus ideas y sugerencias, situación que es digna de reconocer puesto que de esta forma se trata de vivir el verdadero sentido de comunidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

En forma general se podría aseverar que la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “La Providencia” es digna de reconocer, como lo confirman las siguientes conclusiones:

- La institución tiene un alto índice de gestión y liderazgo en todas las actividades que se realizan dentro de ella, además promueve la práctica de valores en todos los organismos y niveles
- Todas las actividades que se llevan a cabo en la institución son debidamente organizadas por grupos o coordinadores de área, además los diferentes departamentos de la institución tienen bien definidas sus funciones y existe comunicación entre los mismos.
- La toma de decisiones está liderada por el Rector, siempre dentro de un ambiente de respeto y consenso entre sus miembros en donde la participación de los diferentes organismos en la toma de decisiones es notoria, ayuda a fomentar el trabajo grupal, así garantizando que las decisiones tomadas sean aceptadas por todos, existe delegación de toma de decisiones cuando se quiere que la solución a los conflictos sean pertinentes y oportunas.
- Las relaciones interpersonales no están bien debido a que hay un alto grado de docentes que no se sienten integrados dentro de los compañeros, por lo que se debe mejorar la comunicación entre los miembros, ya que el desempeño y progreso de la institución es propiciada por ambientes cordiales de trabajo.
- Los estudiantes se sienten desmotivados en algunas ocasiones por la poca innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje, por lo tanto los docentes deben renovar dichos procesos e incorporar el uso de la tecnología y los medios informáticos.
- Los padres de familia en su mayoría están de acuerdo con la práctica de valores que brinda la institución.
- La capacitación de la mayoría de los docentes es por iniciativa propia, razón por la que los directivos deberían prestar atención a este aspecto y promover a través de diferentes programas

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda seguir fortaleciendo la capacidad de gestión, liderazgo y valores dentro de la unidad educativa o al menos mantenerla.
- Es recomendable que algunos docentes se capaciten en técnicas y métodos innovadores con la incorporación de las NTIC's en los procesos de enseñanza – aprendizaje para dinamizar las clases y motivar a los estudiantes, además propender a que sus estudiantes realicen trabajos en equipo, ya que se obtienen mayor número de ideas y soluciones que con un trabajo individual, eso si respetando las diferencias individuales de los estudiantes, ya que se están formando personas y no máquinas en donde sólo importan los resultados.
- Todo administrador educativo debe mejorar el desempeño y el progreso de su institución a través de la promoción del desempeño de los miembros de la misma, para determinar que les hace falta mejorar, optimizando los mecanismos de control y promoviendo ambientes adecuados de trabajo para conseguir los objetivos y metas planteadas.
- Se recomienda a los directivos de la institución ejecutar la propuesta de mejora que está dentro de esta investigación para generar buenas relaciones interpersonales entre los compañeros, ya que es primordial que los directivos promuevan un buen ambiente de trabajo para motivar a sus empleados y conseguir los resultados esperados, la vivencia de valores, la capacitación constante, el trabajo en equipo, la delegación de autoridad son elementos que muestran una buena capacidad de gestión y liderazgo por parte de los directivos de una institución.
- Se recomienda hacer un análisis de los problemas que evidenciaron al realizar la investigación como la falta de comunicación y buenas relaciones entre compañeros, falta de motivación e innovación en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Los padres de familia también son parte del proceso de enseñanza – aprendizaje, por lo que se les debe permitir una mayor participación en las decisiones o por lo menos que puedan dar sus puntos de vistas y sugerencias, ya que cuando las decisiones que se han implementado tomando en cuenta las ideas de los padres de familia suelen tener mayor aceptación.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Programa de mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes de la Unidad Educativa “La Providencia” en el lectivo 2012 – 2013.

7.2. Justificación

De acuerdo con la investigación realizada en la unidad educativa “La Providencia” se determinó que el 60% de los docentes no se siente integrado en la institución y entre sus compañeros, lo que demuestra que no existen buenas relaciones, es por esto que se plantea un programa de mejora que sirva para proporcionar alternativas de solución.

Las relaciones interpersonales son de gran importancia dentro del clima laboral, puesto que de ellas depende la buena marcha de la institución.

Se debe tener presente que las personas cada uno tiene su propio pensamiento, características individuales que los hacen ser únicos e irrepetibles, pero por naturaleza, el ser humano no puede vivir sólo tiene que aprender a convivir con las personas que le rodean.

La aceptación o reconocimiento positivo de los otros, la mutua colaboración y diálogo contribuyen a mejorar las relaciones entre los miembros.

En la unidad educativa es de suma importancia que se ejecute un programa que permite mejorar las relaciones entre docentes, puesto que si no se lo hace el problema podría hacerse más grave y los estudiantes evidenciarlo.

La comunicación entre los miembros de la institución es de suma importancia, puesto que ayuda a realizar trabajos en equipo, tomar decisiones en consenso y mejorar las relaciones interpersonales.

Se deben desarrollar actividades integradoras entre todos los miembros de la institución, para que puedan realizar bien su trabajo.

7.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Fortalecer la integración, las buenas relaciones y la comunicación de los miembros de la institución.

Objetivos específicos:

- Determinar la importancia de tener un buen ambiente de trabajo.
- Implementar estrategias para solucionar los problemas de falta de integración entre compañeros.
- Determinar los intereses de los miembros y de allí formular actividades para mejorar la comunicación y la integración entre los mismos.

7.4. Actividades

Para el “Programa de mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes de la unidad educativa La Providencia en el lectivo 2012 – 2013.”, se ha visto la necesidad de preparar seminarios – talleres con temas relacionados, los mismos que se detallan en las actividades a continuación:

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSOS	RESPONSABLES
1	Aprobación de la Propuesta	Lectura y socialización de la propuesta	Humano: Persona que realiza la propuesta	Autoridades de la Institución
2	Buscar los temas de acuerdo con las necesidades de la propuesta	Importancia de la comunicación y relaciones humanas en el ambiente laboral y estrategias para mejorarla, 6 horas	Profesional en el tema	Rectora, Vicerrector y Departamento de contabilidad
		La Autoestima, importancia, y formas de fortalecerla, 2 horas	Facilitador	
		Inteligencia emocional, características e importancia, 2 horas	Capacitador	
3	Planificación de los Seminarios - Talleres	Buscar la colaboración de profesionales entendidos en el tema.	Solicitar proformas a profesionales y escoger la mejor de acuerdo a los criterios de toma de decisiones	Rectora, Vicerrector y Departamento de contabilidad
		Determinar, fechas, lugar de los seminarios - talleres	Cronograma de actividades	
4	Ejecución de los Seminarios - Talleres	Realización de los seminarios talleres que se ejecutarán en 5 días con una duración de 10 horas, distribuidas en 2 horas diarias	Humano: Facilitadores, Directivos, Personal Docente. Tecnológico: Sala de Audio Visuales	Capacitadores externos
5	Evaluación de los Resultados de los Seminarios - Talleres	Confirmar que los seminarios hayan producidos los cambios en los docentes y verificar que estén relacionados con las	Encuestas a Directivos, Personal Docentes, estudiantes y Padres de Familia. Entrevista a Directivos	Comisión nombrada para el efecto

Elaborado por: Fabiola Verdugo Romero

7.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta de mejora se implementará en la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Azogues.

7.6. Población Objeto

Este programa será impartido a todo el personal docente y administrativo de la institución, incluyendo a los directivos de la misma.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

- **Humanos:** La propuesta es factible porque existe la apertura de los directivos y disponibilidad de los miembros de la unidad educativa para la ejecución de este programa de integración, también en el medio hay profesionales que pueden dictar charlas y desarrollar actividades de integración entre los docentes, además se espera que los directivos al conocer esta propuesta la incluyan como un proyecto y se lo ejecute.
- **Tecnológicos:** La institución cuenta con los medios tecnológicos necesarios para la ejecución de este proyecto. En la unidad educativa existe una sala de audiovisuales que sirve para realizar las conferencias.
- **Materiales:** Se cuenta con todos los materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en la institución hay aulas con pizarras, además se dispone de marcadores, papelotes, etc.
- **Físicos:** La institución cuenta con los espacios necesarios aulas y patios para el desarrollo de las actividades en equipo.
- **Económicos:** La unidad educativa al ser de tipo particular financiará el 100% de los costos que demanden las conferencias y charlas que se dicten.
- **Organizacionales:** Como se dijo anteriormente la decisión depende de los directivos de la institución, que valoraran la importancia de ejecutar el proyecto.

7.8. Presupuesto

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Copias	\$ 500,00	\$ 0,02	\$ 10,00
Papelería (papelógrafos, marcadores, hojas)			\$ 50,00
Refrigerio	70	\$ 1,00	\$ 70,00
Honorarios Capacitación	3	\$ 100	\$ 300,00
Subtotal			\$ 430,00
Imprevistos 10%			\$ 43,00
TOTAL			\$ 473,00

Elaborado por: Fabiola Verdugo R

7.9. Cronograma

No	ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHAS ALTERNATIVAS	HORARIO TENTATIVO
1	Aprobación de la Propuesta	Lectura y socialización de la propuesta	2 HORAS	19 de septiembre del 2012	14H00 a 16H00
2	Temas de acuerdo con las necesidades de la propuesta	Buscar los temas	2 DIAS	20 y 21 de septiembre del 2012	14H00 a 16H00
3	Planificación de los Seminarios - Talleres	Buscar la colaboración de profesionales entendidos en el tema y escoger la mejor	2 DÍAS	24 y 25 de Septiembre del 2012	14H00 a 16H00
		Determinar, fechas, lugar de los seminarios - talleres	1 DIA	27 de septiembre del 2012	14H00 a 16H00
4	Ejecución de los Seminarios - Talleres	Importancia de la comunicación y relaciones humanas en el ambiente laboral y estrategias para mejorarla.	3 DIAS	1 al 3 de Octubre del 2012	14H00 a 16H00
		La Autoestima, importancia, y formas de fortalecerla.	1 DIA	4 de Octubre del 2012	14H00 a 16H00
		Inteligencia emocional, características e importancia.	1 DIA	5 de Octubre del 2012	14H00 a 16H00
5	Evaluación de los Resultados de los Seminarios - Talleres	Confirmar que los seminarios hayan producidos los cambios en los docentes y verificar que esten relacionados con las metas institucionales	1 semana	22 de Octubre del 2012	2 semanas después de haber realizado los seminarios - talleres

Elaborado por: Fabiola Verdugo R.

8. BIBLIOGRAFÍA

En textos:

- Aponte, E. (2009). Liderazgo Educativo. Barquisimeto: Universidad " Fermín Toro".
- ANDER –EGG, Ezequiel. "Introducción a la Planificación Estratégica", Lumen Hvmanitas, Argentina, 2007.
- ACLE Tomasini, Alfredo. Planeación estratégica y control total de la calidad. México, 1990.
- Bermeo Segura, Bolívar. (1999). Ética Profesional. Guayaquil, Ecuador.
- Casado, J. (2000) El Directivo del Siglo XXI. Barcelona, España: Gestión 2000
- Correa Jaramillo, Carlos Enrique, "Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación", Editado por UTPL, Loja-Ecuador, 2009
- CASTRO MERINO, Hugo, "Guía Didáctica Planeación Estratégica Educativa", Editado por UTPL, Loja-Ecuador, 2009
- Guillen Parra, Manuel "Ética en las organizaciones", Construyendo confianza, Editado por Pearson Prentice Hall. México, 2006.
- Ginebra, J. (1997). Liderazgo en Acción: El Liderazgo y la Acción. Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
- Gibson, J y otros (2001). Las Organizaciones. Santiago, Chile: Mc Graw Hill.
- Kouzes, Jim, Posner, Barry El Desafío del Liderazgo. Editorial Gránica. México. 1999.
- Londoño, Alejandro. 112 Dinámicas. Bogotá. Indoamerican Press Service. 1999.
- McFarland, J, Senn, L. Liderazgo para el Siglo XXI. Mc Graw Hill. Bogotá. 1997.
- Morán Márquez, Francisco (1996) Liderazgo en alta gerencia Educativa. Guayaquil, Ecuador.
- Morán Márquez, Francisco (1996) Valores humanos. Guayaquil, Ecuador.
- Ponce Cáceres, Vicente (1999). Gestión de Recursos Educativos. Guayaquil, Ecuador, Ed. Universidad de Guayaquil.
- Siliceo, A., Casares, D. y González J. (1999), Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva, Mc. Graw – Hill, México.

Referencias electrónicas:

- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-y-Tipos-De-Gestion/639496.html>)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/liderafas.htm>
- http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm

9. APÉNDICES

Anexo1



Compartir externo (diciembre 2011)

Anexo 2



Directivos, Personal Docente y administrativo de la Unidad Educativa la Providencia (2012)

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

- a. Director ()
 b. Rector ()
 c. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
E	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. Una reingeniería de procesos ()
- b. Plan estratégico ()
- c. Plan operativo Anual ()
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. ()

CUESTIONARIO

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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 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

Sr. Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el que estudia(n) su(s) hijo(s).

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- d. Fiscal. ()
- e. Fiscomisional. ()
- f. Municipal. ()
- g. Particular laico. ()
- h. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

A la siguiente pregunta conteste SI o No

Las razones para el escogitamiento de la Institución Educativa en donde su hijo se educa son:

- La visión y misión institucional ()
 La vivencia de valores en las actividades escolares ()
 La ejecución de proyectos que posibiliten la superación personal ()
 La evaluación permanente de la eficiencia y eficacia de la educación en competencias. ()
 La religión ()
 La promoción de un liderazgo democrático en las relaciones inter escolares ()
 Otros (especifique)..... ()

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. La institución educativa promueve la práctica de valores dentro y fuera del plantel			
2. Los directivos de la institución ejercer sus actividades administrativas con liderazgo			
3. El director tiene en cuenta sus recomendaciones para la institución			
4. Los docentes de la institución realizan su papel con liderazgo			