



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – SEDE IBARRA

### MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tema: “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la  
Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría, de la ciudad de Quito, durante  
el año lectivo 2010 – 2011.

Tesis de Grado.

**AUTORA:**

**Viñanzaca López, Ana Patricia**

**DIRECTORA:**

**Costa Aguirre, Alicia Dolores, Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**



## CERTIFICACIÓN

Loja, 11 de marzo 2011

**Magíster  
Alicia Costa  
DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....  
Magister Alicia Costa



## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ana Patricia Viñanzaca López, 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, marzo 11, 2011

---

Ana Patricia Viñanzaca  
CI: 091262918-5



## AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

f.....

**Ana Patricia Viñanzaca López**

**C.I. 091262918-5**



## DEDICATORIA

**“EL SEÑOR HA ESTADO BUENO CON NOSOTROS Y ESTAMOS ALEGRES”**

Hoy, me siento feliz y motivada a dedicar mi trabajo a todas las personas que se han involucrado en mi quehacer estudiantil y profesional:

A mi comunidad de Hermanas Pasionistas de San. Pablo de la Cruz, por su comprensión y generosidad a lo largo de estos 8 años de servicio a la misión educativa que se nos ha confiado.

A mi querida y bella familia que con sus oraciones y apoyo incondicional me han acompañado en mis luchas y triunfos alcanzados a lo largo de todos estos años.

A los miembros de la comunidad educativa “Emaús”, que me han permitido realizarme como docente y profesional.

A los Directivos de la Nacional-Regional de Fe y Alegría quienes me han dado apertura a continuar con mi profesionalización y así ofrecer alternativas de solución a los desafíos y retos que hoy tenemos en el sistema educativo ecuatoriano.



*AGRADECIMIENTO*

El presente trabajo lo he realizado con esfuerzo, sacrificio, y responsabilidad. Me motiva a dar gracias por el apoyo y la confianza de mi Provincia María Magdalena Frescobaldi, por la oportunidad de seguir preparándome en el campo educativo para aportar y servir mejor, en la misión educativa evangelizadora que hoy se me ha confiado, agradezco mi comunidad religiosa por su apoyo oportuno en mi caminar como profesional, a mi querida familia por su ejemplo de tenacidad y esfuerzo constante de emprender cada día nuevos retos en el camino de la vida.,

Agradezco a Dios por su presencia amorosa y silenciosa a lo largo de mi camino, ha sido mi fortaleza y la sabiduría para los aciertos que he necesitado en todos los ámbitos de mi vida profesional y estudiantil, pues se ha manifestado de tantas maneras, sobre todo en personas concretas que me han guiado, me han apoyado y acompañado en cada peldaño que he ido alcanzando a lo largo de estos años.

GRACIAS SEÑOR POR TU AMOR



**CERTICADO INSTITUCIONAL**  
**Quito, 10 de diciembre del 2010**

**Hna. Luz Amparo Urrea D.**  
**VICERRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA**  
**“EMAÚS” DE FE Y ALEGRÍA**  
**Presente.**

De mis consideraciones

Por medio de la presente, Yo, **Ana Patricia Viñanzaca López**, portadora de la cédula de identidad 091262918-5, y estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja, me dirijo a usted, para solicitarle de la manera más comedida me otorgue autorización para aplicar un estudio de investigación en **“gestión, liderazgo y valores”** en esta prestigiosa institución educativa a la cual usted acompaña como es la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría. Este estudio está siendo realizado por mi persona como Tesis de Grado para obtener el título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Por la atención que se sirva dar a la presente le anticipo mis agradecimientos.

Para constancia del consentimiento para aplicar este proyecto investigativo firman este documento en la ciudad de **Quito, 10 de diciembre** del 2010.

Autoridad del Plantel que autoriza VICERRECTORA	NOMBRE DE LA EVALUADORA
Hna. Luz Amparo Urrea D.	Ana Patricia Viñanzaca López
(Firma)	(Firma)



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE CESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
<b>1. RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>7</b>
3.1 Participantes.....	7
Personal directivo por sexo y edad.....	8
Personal docente por sexo y edad.....	8
Personal administrativo y docente por título académico.....	9
Población estudiantil por sexo.....	9
Población estudiantil por año de básica.....	10
3.2 Materiales e Instrumentos de Investigación.....	10
3.3 Método Y Procedimiento.....	12
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
4.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos.....	13





4.2	Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.....	17
	Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	21
4.3	Diferencias entre directivo y líder.....	26
4.4	Los valores y la educación.....	31
4.5	Tres condiciones para la educación en valores.....	36
4.6	Incidencia de la educación en valores.....	36
4.7	Sobre la relación convivencia – formación en valores.....	37
4.8	Relación entre características de la convivencia y los valores.....	39
4.9	Construcción del clima institucional.....	40
<b>5.</b>	<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>41</b>
5.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	41
	5.1.1 El manual de organización.....	42
	5.1.2 El código de Ética.....	44
	5.1.3 El plan estratégico.....	46
	5.1.4 El plan operativo anual (POA).....	46
	5.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....	51
5.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	53
	5.2.1 Misión y Visión.....	55
	5.2.2 El Organigrama.....	56
5.3	El clima escolar y convivencia con valores.....	58
	5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	58
	5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.....	59
	5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.....	61
	5.3.4 Dimensión comunitaria y valores.....	61
5.4	Análisis FODA.....	62
	5.4.1 Fortalezas y debilidades.....	63



	10
5.4.2 Oportunidades y amenazas.....	64
5.4.3 Matriz FODA.....	65
5.5 Resultados.....	66
5.5.1 De los directivos.....	66
5.5.2 De los profesores.....	70
5.5.3 De los estudiantes.....	80
5.5.4 De los padres de familia.....	84
5.6 Discusión.....	92
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>96</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>99</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
<b>9. APÉNDICES.....</b>	<b>105</b>



## RESUMEN

La investigación realizada en la Unidad Educativa “Emaús, en torno a la Gestión, Liderazgo y valores en la administración de este centro, en el período lectivo 2010 – 2011, me ha permitido conocer, el tipo de liderazgo desarrollado durante estos años con los docentes, además se evidencia el trabajo en equipo como una fortaleza, aunque es necesario implementar mejores estrategias en el proceso de toma de decisiones, se ha facilitado el desarrollo y vivencia personal de los valores. He observado que en la institución hay una carencia de cultura crítica, reflexiva y participativa, y es necesario trabajar este aspecto, para que todos se sientan protagonistas de un proyecto de mejora institucional. Aquí están las situaciones reales del caminar educativo, que obstaculizan al docente para desarrolle todas las potencialidades de los estudiantes, que necesitan ser orientados hacia un auténtico liderazgo democrático – participativo, que facilite la vivencia de los valores, que contribuyan en el crecimiento integral de los educandos.



## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, se realiza un análisis de los resultados de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, Quito, durante el año lectivo 2010 – 2011. Encontrando una realidad asequible a la labor que hoy realizan los maestros frente a unas exigencias que antes no eran consideradas importantes en el quehacer educativo, y hoy gracias a los nuevos retos educativos, vemos cuan necesario es fomentar, desarrollar y afianzar en todos los miembros de la comunidad educativa, desde la planificación curricular, la vivencia de un auténtico liderazgo desde la práctica de valores.

La investigación realizada ha permitido conocer otros aspectos que van de la mano con la gestión y administración de las instituciones educativas, así como la innovación en la gestión de calidad, el liderazgo democrático y participativo, que agilicen y faciliten la labor educativa entre los miembros de la institución. Además, es prioritario trabajar en procesos de toma de decisiones consensuados, encaminados a la resolución pacífica de controversias.

Hoy las reformas educativas nos exigen responder a las normativas, emanadas desde el Ministerio de Educación, a quienes administran Centros Educativos, donde el liderazgo participativo es uno de los elementos esenciales para acompañar, guiar, dirigir y organizar una institución desde los parámetros de calidad y calidez contemplados en las normas vigentes.

Procesada la información obtenida mediante la aplicación de instrumentos, en la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, se verifica que si hay liderazgo en el desempeño de las funciones de autoridades, docentes y estudiantes, y se hace necesario dar prioridad a la participación de todos los que conforman la Comunidad Educativa, para fortalecer este aspecto, sobre todo a los destinatarios de la misión formativa.

En la Unidad Educativa “Emaús”, se trabaja procesos de liderazgo democrático participativo, para formar hombres y mujeres, que sean protagonistas de su propia historia, responsables de sus actos que benefician a la comunidad, su entorno, su familia, contribuyendo así en la transformación social que hoy necesita el país, y



evitar en lo posible, el facilismo, el individualismo que esta sumergiendo en la mediocridad y en la deshumanización a nuestra sociedad.

La institución educativa cuenta con espacios adecuados, que facilitarán, la ejecución de las actividades específicas contempladas en el plan de trabajo, en tiempos propicios, y luego evaluar lo planificado para hacer los correctivos necesarios que nos ayuden a fortalecer el liderazgo participativo, desde la vivencia de los valores personales e institucionales, donde todos nos sintamos responsables y corresponsables del proyecto que beneficiará a toda la comunidad institucional.

Los miembros de la comunidad educativa son el principal factor de cambio, para lograr influir en la gestión del centro educativo, en los diversos espacios de planificación y ejecución, ejerciendo un verdadero liderazgo, que nos permita acompañar lo procesos de inter-aprendizaje, pues lo retos y desafíos que hoy enfrentamos en la educación son cada vez más complejos.

Nos sentimos comprometidos a plasmar los valores institucionales en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares respectivos para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño de los actores y lograr resultados de calidad en los diversos procesos.

Reconocemos que nos falta profundizar y comprometernos más como líderes educativos, vivenciando y transmitiendo a nuestros estudiantes, los estilos de liderazgo y la práctica de valores, que puedan aplicarlos en el curso de su vida, para su desempeño laboral, he ahí el desafío de no desmayar y continuar con la preparación académica-profesional, en torno a las exigencias que hoy van surgiendo en el campo de la administración educativa, y como tales debemos exigirnos a nosotros mismos para contribuir en la transformación de nuestra sociedad, que necesita de auténticos líderes que faciliten la participación, la humanización, que emprendan creativamente en la búsqueda de soluciones a los problemas y en la transformación positiva de su entorno. De esta manera, cumpliremos con nuestra misión, de aportar a la sociedad con hombres y mujeres integralmente formados para su servicio.



Se justifica esta investigación, pues busca comprometer a la comunidad educativa en la ejecución de una propuesta de trabajo que incluye un proceso de formación para maestros mediante la organización y ejecución de talleres sobre Gestión, Liderazgo y Valores, lo que permitirá solucionar de manera adecuada una serie de necesidades concretas, encontradas en la investigación. Similares acciones se realizarán también con padres/madres de familia y estudiantes, a fin de que apoyen la propuesta de mejora integral en la educación del centro. Es factible emprender en estas actividades porque se cuenta con la voluntad para hacerlo, la comprensión y el interés de los involucrados, y los recursos requeridos son accesibles en nuestra realidad.

A partir del análisis global de los resultados de la investigación se concluye como necesario emprender en un trabajo de equipo, construcción de un liderazgo comunitario participativo. Implementación de un adecuado proceso para la toma de decisiones, desarrollo de las habilidades y potencialidades de los estudiantes, en aquellas áreas donde requiere más atención.

Es prioridad institucional trabajar en valores como la autodisciplina y la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y deberes de estudiantes, haciéndoles a ellos protagonistas principales de su proceso educativo y por ende de su crecimiento y desarrollo personal. Trabajar en la construcción de una cultura de derechos y deberes facilitará la consecución de la calidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Propiciar espacios de encuentro de todo el personal docente, administrativo y de apoyo, para fortalecer el clima institucional, es una estrategia urgente a ser implementada.

Es necesario involucrar al personal docente en equipos de trabajo para la reestructuración de algunos documentos curriculares que deben responder al hoy y aquí de nuestra educación.

El liderazgo educativo, es una necesidad urgente que se debe desarrollar en el proceso educativo, desde unos valores institucionales que ayuden en la formación de auténticos seres humanos, que contribuyan en la transformación de aquellos espacios donde se necesita, y les convoco a sumar fuerzas para construir un clima y atmósfera institucionales que favorezcan estos procesos de cambio, para la calidad.



Ponemos énfasis en generar liderazgo entendido este como un proceso a través del cual una persona asegura la cooperación de otros, para alcanzar los objetivos en una situación particular. En nuestros tiempos el liderazgo se centra en tareas muy importantes. El líder debe ser un diseñador, un maestro, y un mayordomo. Es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su actitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos.

El líder es que diseña y construye la organización, inspira la visión de algo genuinamente nuevo pero los resultados de su trabajo de hoy, mostrará sus beneficios en el lejano futuro; esto incluye las políticas, estrategias y sistemas de la organización, darlas a conocer, comunicarlas para que todos puedan entenderlas, apoyarlas e implementarlas. El líder diseñador lograr que lo que desea funcione en la práctica.

El líder como mayordomo, sitúa el propósito de su organización, sus razón de ser, dentro de un contexto: la pregunta es, de dónde venimos? Y adónde vamos. El desafío fundamental del líder consiste en aprovechar la capacidad intelectual de la gente de todos los niveles, tanto individualmente como grupalmente, comprometer de veras a todos.

Para lograr la lealtad y compromiso del agente deberá preocuparse sobre todo de las necesidades más elevadas de esta gente: autoestima y autorrealización, su preocupación serán los sentimientos de las personas y la calidad de las relaciones mutuas; sus esfuerzos se centran en las relaciones humanas o socio-emocionales.

El líder como maestro, tiene como primera responsabilidad definir la realidad. La influencia del líder radica en ayudar a la gente a ver la realidad de modo más preciso, penetrante y por tanto potenciador. La realidad, tal como lo percibe la mayoría de la gente, significa las presiones que hay que sufrir, las crisis ante las cuales hay que reaccionar y las limitaciones que se deben aceptar.

La función del líder como maestro, es ayudar a que la gente supere el fatalismo y comience a ver cada vez más aspectos de la realidad, como cosas que se pueden modificar. Requiere una percepción serena arraigada en la comprensión de que todos los aspectos de la realidad actual están sujetos a nuestra influencia y a nuestra creatividad.

El líder que formaremos en la Unidad Educativa “Emaús” deberá distinguirse por sus ideas claras y persuasivas, por la hondura de su compromiso y por la apertura al



aprendizaje continuo. No "tendrá la respuesta" a todo. Pero inspirará confianza en quienes le rodean para que juntos podamos aprender lo necesario para alcanzar los resultados que deseamos.

En la Unidad Educativa "Emaús" el liderazgo será producto de una vida de esfuerzos: esfuerzos para desarrollar actitudes conceptuales y de comunicación, para reflexionar los valores personales y alinear la conducta personal con dicho valores, para aprender a escuchar y apreciar a otro sus ideas.

Hago partícipe de esta información, que puede iluminar el quehacer diario en las instituciones educativas, cómo desarrollar y fortalecer el liderazgo de los docentes y desde el ejemplo, inculcar la práctica de valores, fomentando el espíritu de participación y el pensamiento crítico de los estudiantes.

Comparto estas inquietudes y este trabajo con todas las personas que laboran en educación y que tienen el buen propósito de cumplir su misión en las mejores condiciones al servicio de la niñez, de la juventud y de la sociedad.





### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 PARTICIPANTES

La investigación se realizó en la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, integrada por 1191 estudiantes, 754 es la sección primaria y 437 en la sección secundaria con un número de familias de 616 en la primaria y 394 en la secundaria.

Miembros que integran la institución:

- ❖ 4 integrantes del Consejo Directivo
- ❖ 6 integrantes del Consejo Técnico
- ❖ 5 integrantes administrativos
- ❖ 34 docentes titulares
- ❖ 7 docentes de áreas especiales
- ❖ 2 miembros del personal de apoyo

La institución está ubicada en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito, Parroquia Eloy Alfaro, Barrio PIO XII, en la calle, Juan Vizúete y Cajiao. “Emaús” es una institución educativa fiscomisional. Pertenece al Movimiento de Educación Popular e integral de Fe y Alegría.

La población con la que se realizó la investigación fue con autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia de la sección secundaria, la muestra esta conformada por los siguientes miembros.

- ❖ Directivos: Vicerrector, Inspector. Miembros del Consejo Directivo.
- ❖ Docentes: 14 profesores.
- ❖ Padres/madres: 20 miembros de diferentes cursos.
- ❖ Estudiantes: 20 estudiantes entre Decimo Año de Educación Básica y primero y segundo de Bachillerato.



Tabla 1. descripción de los docentes clasificados por edad

**PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años				
26 - 30 años	1	25		
31 - 35 años				
36 - 40 años	1	25	1	25
Más de 40 años	1	25		
Total				100

**Tabla 2.** Rangos de edad y género de los docentes de la Unidad Educativa “EMAÚS” Fe y Alegría.**PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años				
26 - 30 años	1	7,14	2	14,28
31 - 35 años	1	7,17	3	21,42
36 - 40 años			1	7,14
Más de 40 años	3	21,42	3	21,43
Total	5	100	9	100



**Tabla 3.** Título académico del personal administrativo y docente de la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría

**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE POR TÍTULO ACADÉMICO.**

Título Académico	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Maestría	1	7,14	1	7,14
Licenciatura	4	28,57	8	57,15
Ingeniería				
Tecnología				
Analista en Sistemas				
Bachiller				
Total	5		9	100

**Tabla 4.** Rangos de edad y género de los estudiantes de la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría.

**POBLACION ESTUDIANTIL POR SEXO**

RANGOS DE EDAD	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 5 años				
5 - 7 años				
8 - 10 años				
11 - 13 años				
14 - 16 años	12	60	7	35
17 - 19 años			1	5
Más de 19 años				
Total	12		8	100



**Tabla 5.** Rangos de la población de los estudiantes por año de Educación Básica de la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría.

### POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑO DE BÁSICA

AÑO	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Décimo Año de Educación Básica	6	30	5	25
Primero de Bachillerato	3	15	1	5
Segundo de Bachillerato	3	15	2	10
Total	12		8	100

### 3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En la investigación realizada en la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, utilice la entrevista a los señores directivos de aspectos relevantes que forman parte de las funciones administrativas como la comunicación, el diálogo, resolución de conflictos, el tipo de liderazgo y valores que prevalecen en la comunidad educativa, además utilice, la encuesta como instrumento clave que me permitió obtener un panorama amplio de la labor educativa de los docentes y conocer si su rol como líder se refleja en actitudes, y acciones concretas en su desempeño educativo y como en el trabajo en las relaciones entre el personal y los directivos.

Y la información obtenida con los estudiantes da a conocer que falta cercanía de parte de los docentes hacia los estudiantes, falta más, capacidad reflexiva y criticidad en su participación. Antes de aplicar los instrumentos de medición, hice la socialización del proyecto y sus objetivos a los miembros de la comunidad educativa, para solicitar el apoyo de los diferentes actores del proceso educativo.

Los instrumentos utilizados en la investigación son los siguientes: entrevista a los señores Directivos, encuestas aplicadas a los señores directivos, docentes, estudiantes, padres/madres de familia. Con los siguientes pasos:

- ❖ Preparación de instrumentos de medición
- ❖ Aplicación de instrumentos de medición
- ❖ Tabulación y análisis de los resultados.



- ❖ Revisión directa de los diferentes documentos curriculares como:
  - El manual de organización
  - El código de ética
  - El plan operativo anual (POA)
  - El proyecto educativo institucional (PEI)
  - El Reglamento Interno
  - El código de convivencia

Los instrumentos señalados tienen los siguientes objetivos: la encuesta, entrevista, y observación de los documentos curriculares:

**CONOCER:** Las experiencias personales de los docentes en sus diarias labores.

Las opiniones de los estudiantes acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

La forma en que el padre de familia se involucra en aspectos específicos de la vida institucional.

**EVALUAR:** La percepción sobre el clima escolar que existe en el plantel.

**ANALIZAR:** La esencia de los documentos curriculares y su repercusión en la comunidad educativa.

**ESTABLECER:** La propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

La encuesta solicita, información general del establecimiento, y cuestionamientos sobre la gestión, liderazgo, los valores, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Además hay aspectos que destacan el desenvolvimiento del docente frente a sus estudiantes, su sentido de pertenencia con la institución y el ejemplo en la vivencia de los valores como prioridad en el quehacer educativo.

En la entrevista se distinguen tres fases:

1. Contacto inicial con el entrevistado.
2. Formulación de las preguntas.
3. Registro de las respuestas.



### 3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Los métodos aplicados en esta investigación son:

**EXPLORATORIO DESCRIPTIVO**, me permitirá conocer la realidad de la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, en torno a la gestión de los directivos al liderazgo educativo, distinguir los valores que sustentan los documentos curriculares, para identificar el problema en dicha realidad, a partir del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas. En dicha institución.

**ANALÍTICO SINTÉTICO**, conocer las experiencias de los docente en el quehacer educativo, el ambiente real de la institución, la forma de involucrar a los padres y madres de familia, se revisará el aporte que brinden los estudiantes desde su sentir en el desempeño académico que cada uno ejerce en la institución.

**INDUCTIVO DEDUCTIVO**, el análisis de algunas situaciones particulares nos facilita conocer con más certeza la realidad institucional, determinar el aporte de todos los involucrados y llegar a conclusiones específicas acerca del liderazgo y la educación en valores.

**HERMENÉUTICO**, en la investigación realizada es importante agregar la información bibliográfica al elaborar el marco teórico, para que este trabajo sea un aporte eficaz para otros investigadores.



## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS.**

#### **CONCEPTO**

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

#### **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN.**

La observación de las prácticas de gestión muestra que de ellas emerge una forma de concebir las acciones de los seres humanos en sociedad, es decir, la acción dentro de conjuntos organizados (las organizaciones). Dentro de ellas, las acciones de los seres humanos están fuertemente influenciadas por los marcos reguladores que operan a través de mecanismos de gestión. Entre otras cosas, esto implica que cada forma de gestión está basada en una interpretación de la acción.

Esto también equivale a decir que cada tipo de gestión contiene implícita o explícitamente una teoría particular de la acción humana. Cada forma de gestión diseña espacios y formas de acción humana. Que la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. O dicho de otra manera, la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera que la gestión no está solamente relacionada con el interior de la organización, sino también con el entorno. De hecho, hoy en la gestión la presencia del entorno es cada vez mayor. Todas las organizaciones y



particularmente el sistema educativo, son entidades con múltiples puntos de contacto con el entorno y, por lo tanto, con una preocupación especial hacia él.

A través de la investigación estoy sacando mis propias conclusiones sobre la importancia del manejo de una buena gestión en la dirección de las instituciones educativas, donde es necesario fomentar en el quehacer diario una participación desde la libertad y la autonomía, para desarrollar actitudes de liderazgo democrático-participativo.

Una gestión podrá estar orientada a resolver un problema específico a concretar un proyecto. Acción y efecto de gestionar tiene como fin conducir una empresa hacia los objetivos que se han fijado. Su campo de acción engloba los objetivos a largo plazo, es decir los de desarrollo de la empresa en un periodo de una decena de años, a plazo medio, elaboración de las estrategias que guiarán la actividad en un periodo de años y a corto plazo, preparación y realización de las acciones decididas. Los métodos de gestión están encaminados a crear un marco que permita un mejor dominio del sistema que constituye la empresa y su entorno, y la orientación de esta hacia sus fines. Estos métodos se basan en el establecimiento de objetivos, la consideración de las realizaciones y la comparación de resultados y de las previsiones, para sacar consecuencias y tomar mejores decisiones.

La gestión se entiende como acción desarrollada por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Saber de síntesis, capaz de ligar conocimientos y acción ética y eficacia, política y administración en procesos que tiendan al mejoramiento continuo de las prácticas educativas a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como procesos sistemáticos.

No existe una cultura; así no se prioriza las acciones y muchas veces se posterga lo “importante” por lo “urgente” y casi nunca se realiza evaluaciones para verificar logros y corregir errores. La determinación de responsabilidades y tareas están circunscrita a decisiones verticales.

Faltan iniciativas para establecer contratos permanentes efectivos entre la comunidad y la institución. No existe el liderazgo necesario para llevar a efecto los procesos de gestión.





La gestión educativa sigue centralizada, burocrática, con visión inmediatista, aislada de los sectores sociales y centrada en la reproducción de los modelos socio-culturales y no en su creación y recreación. Generar cambios exige una visión distinta de la gestión educativa.

La gestión de calidad es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Asumiendo porque para hacer las cosas bien, es muy importante la integridades de las personas que participan en le proceso productivo, es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios.

“La gestión educativa es un proceso amplio, que abarca las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera, las formas de intervención en proceso educativo, las relaciones entre agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente en el grado en que los estudiantes y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir su calidad de vida.” (Chávez, 1993:9)

Cada vez, vemos más la necesidad de transformar los modelos tradicionales de educar, porque constatamos que no están respondiendo a las demandas de los educandos y de la misma sociedad. Crear estas condiciones es la tarea de **la gestión educativa**, saber gestionar estos medios que pueden hacer factible una meta es una competencia deben adquirir todos los actores educativos.

Una gestión educativa que promueva el cambio debe promover la autonomía en la toma de decisiones de los educadores en un ambiente que favorezca la participación, el diálogo y el consenso. (Programa Internacional de Formación de Educadores Populares

Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control y de evaluación. En un Centro Educativo, sus actores (director, docentes, administrativos, obreros padres y representantes, miembros de la comunidad del entorno) actúan con



intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en la vida, por lo tanto todos los actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia.

Habitualmente se piensa que la gestión de una institución es asunto sólo de sus directivos y que solo se limita a la dimensión amplia del centro, pues no es así. En cualquier contexto, una buena gestión depende de su dirección (gestión directiva) porque garantiza que las propuestas se llevan a cabo, por lo tanto es importante que sean capaces de coordinar el trabajo de todos y así poder mejorar su rendimiento.

La dirección de una organización supone una serie de funciones que es imposible que una sola persona pueda ser responsable de todas ellas.

La función es la de productor (P): a la dirección le compete que se produzcan resultados finales, por lo tanto, las personas que dirigen deben saber lo que se tiene que hacer, cómo se hace y lograr que se haga

La función es la de administrador (A): a la dirección le preocupa, la organización, la eficiencia, que las metas se alcancen y se implementen, a las personas que dirigen les debe interesar cómo se está haciendo el trabajo, no solamente el qué y el para qué; deben ser buenas administradoras, atentas al orden, a la rutina.

La función es la de emprendedores: en un ambiente cambiante, a organización necesita que desde la dirección surjan nuevas acciones capaces de hacer frente a los nuevos retos. (Programa Internacional de Formación de Educadores Populares)

La función de integrador; una buena dirección debe tender a formar equipos que aseguren la continuidad de la organización, las personas que dirigen deben integrar las ideas de todos, facilitar los consensos, por lo tanto interesarse en las relaciones humanas., aunque a veces los procesos de integración tienden a retrasar las tomas de decisiones. (Colección programa internacional de formación de educadores populares).

## **TIPOS DE GESTIÓN:**

**LA GESTIÓN SOCIAL:** consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social. Y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se



presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

**GESTIÓN DE PROYECTO:** se encarga de organizar y de administrar los recursos, con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiera un proyecto, dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen y del presupuesto definido.

**GESTIÓN DE CONOCIMIENTO:** se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, siendo utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**GESTIÓN AMBIENTAL:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la que se organiza las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objeto de lograr una adecuada calidad de vida.

La gestión en las organizaciones, facilita un mejor desenvolvimiento de la labor que se realiza en cada uno de los ámbitos donde hay que planificar, ejecutar, dirigir, administrar, transformar e innovar, y luego evaluar aquello que vemos que es urgente y prioritario en el entorno donde, la organización quiere lograr sus objetivos.

#### **4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO, TIPOS, CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO.**

Entendemos por liderazgo el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo que lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Que además tenga disposición de comunicarse con los demás, que sean constructores de redes de energía humana. Un concepto relacionado que manejan actualmente las empresas es el **coaching**. Entendido como un sistema que incluye conceptos, estructuras, estrategias de trabajo e instrumentos de evaluación para



seleccionar gente o crear equipos de trabajo. También ayuda a las personas dentro de la organización a mejorar su rendimiento a través de una retroalimentación positiva basada en la observación del desempeño. (Guía didáctica de 2º ciclo de Gestión del talento humano) pág. 25-27

El liderazgo educativo es un elemento que debemos fortalecer y motivar en el personal docente de las instituciones educativas, pues todo maestro debe ser un líder educativo, para que los procesos de enseñanza – aprendizaje, desemboquen en una formación integral apoyada desde los valores institucionales. El liderazgo educativo ayudaría a los directivos a orientar, dirigir y comprometer en la comunidad educativa hasta lograr que sus actores también sean líderes. La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los integrantes de la institución educativa.

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y a evaluar consecuencias; tener habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, confiables, estimulantes, preocupadas que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezca la democracia, la equidad, la inclusión y la justicia social. (yahoo.com.es/answer/question/index 13 junio 2010)

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en nuestras instituciones alcanzar el Liderazgo educacional y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En este sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés



profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El Director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos y logrando una alta activación para propiciar cambio y desarrollo, en primer lugar en las personas. Esto significa que el directivo debe ser un líder que sea capaz de:

### **1. COMBINAR EN SU GESTIÓN:**

- ✓ La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización; cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- ✓ El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local; conjurar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- ✓ La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- ✓ El espíritu autodidáctico con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos permitirá garantizar con eficiencia el cumplimiento de una política educacional, instrumentando su correcta educación a las condiciones concretas de la localidad, las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

### **2. LOGRAR EN SU GESTIÓN:**

- ✓ La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.



- ✓ Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- ✓ Obsesión por la calidad, esta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- ✓ Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los estudiantes, los padres y madres, la empresa, la comunidad en que viven.
- ✓ El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen. (CONSEP)

Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder. Liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo. Es centro motor de cualquier organización.

El líder educativo, llámese rector, director, inspector, coordinador, requiere una preparación básica sobre gerencia educativa, clara conciencia profesional y de cumplimiento de sus funciones, responsabilidad, respeto a los auxiliares; que inspire confianza al personal docente, administrativo y de apoyo así como los estudiantes, padres y madres de familia.

Los dirigentes de una institución educativa son líderes de conducir al grupo al cumplimiento de objetivos concretos, mediante la motivación para la participación total de los miembros que conforman la organización, evitando la anarquía, fomentando el compañerismo, estimulando la creatividad y autorrealización, aplicando como método de discusión la crítica y autocrítica.



## REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la autoconciencia, el autocontrol, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social.

Todos hemos experimentado en las relaciones interpersonales laborales, como el estado de ánimo nos afecta, además en el desempeño del mismo trabajo. Y hoy estamos invitados a trabajar en equipo y para hacerlo adecuadamente, debemos tener autoconciencia del estado de funcionamiento de dicho equipo y de los niveles de emotividad personal, pueden generar estados de ánimo compartidos que es necesario conocer, evaluar y manejar, en el ambiente escolar, todo esto repercutirá en el trato con los estudiantes, padres y madres de familia y con el personal docente en la institución.

Tal como hemos definido, un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la organización educativa de manera positiva, y que puede reunir a un equipo disperso y conseguir que trabajen con una meta común. Pero si el hecho de ser gerente no le convierte en líder, por lo tanto vamos a conocer las cualidades que hacen destacar a los líderes. Sobretudo en siete áreas específicas: facilitador, evaluador, visionario consejero, motivador, atento a escuchar las necesidades.

Las cualidades que se atribuyen a un líder no son privativas para otros miembros, la diferencia consiste, que en el, líder éstas cualidades han adquirido mayor desarrollo, en su proceso de interiorización, dando como resultado una personalidad más madura.

**FACILITADOR** es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, interés en el trabajo y fortalezas personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetos profesionales.

**EVALUADOR** es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilita el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la



imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados.

**VISIONARIO** es quien prevé el futuro y tienen capacidad de entregar información objetiva sobre la organización, y las tendencias observadas en la profesión. Una persona visionaria ayuda a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que faciliten la realización de planes de largo plazo. Establece metas que lleven a la empresa en una dirección determinada, conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración, pues el bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos que influye sobre rendimiento.

**EL CONSEJERO** ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeñan en la institución. el consejero está dispuesto a asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesionales y personales y mostrarles , los obstáculos como oportunidades, para integrarlos en la forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.

**EL MOTIVADOR** ayuda a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales de la institución. Promueve los contactos entre personas dentro de la institución y con otras áreas de actividad en la comunidad.

**BUEN ESCUCHA:** sus compañeros de equipo podrían tener una forma genial de mejorar su idea, manteniendo su mente abierta a otras ideas. Acepta las críticas constructivas.

**DISPONIBLE** a pesar de las muchas responsabilidades y ocupaciones, encuentra tiempo para hablar con su equipo.

**SEGURO** es una de las cualidades importantes en el líder, pues debe creer en sí mismo y en los éxitos de su proyecto.

**OPTIMISMO** ser realista no fatalista, sus empleados y superiores pueden perder rápidamente la confianza en usted si se enfrenta constantemente a su pesimismo y





negatividad, las situaciones no son siempre las ideales, esperando el mejor modo de arreglar la situación.

**DELEGAR TAREAS** delegar no solo le permite conseguir más tiempo para hacer lo que realmente importante, sino que ayuda a los miembros de su equipo a desarrollar su potencial, lo que aumenta la eficacia de dicho equipo y su crédito. Pues delegar significa: Repartir responsabilidades, fijar los parámetros, asegurarse de que ha entendido, brindar información oportuna, seguir de cerca sus avances, valora el trabajo.

### REQUISITOS DEL LÍDER

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador, inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en el entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que le rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia. Está dispuesto a correr riesgos, audaz e inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente, tiene buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista, lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Debe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Tiene autoridad moral.
- Arrastra y no empuja.



- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.
- Buen comunicador
- Genera motivación
- Considera el trabajo en equipo como herramienta fundamental en la organización. (Myron Curry)

## HABILIDADES DEL LÍDER

Habitualmente nos encontramos en situaciones en las que para un equipo no existe un jefe predesignado (equipo acéfalo), el jefe designado del equipo no ejerce el liderazgo, tenemos la responsabilidad pero no la autoridad para que el equipo realice la tarea encomendada, somos responsables de un equipo sobre cuyos miembros no tengamos autoridad nominal y ellos no estén dispuestos a “recibir ordenes” de nuestra parte, exista un conflicto entre individuos en pos del liderazgo del equipo, etc.

Ante esto, tenemos que darnos cuenta de la persona que puede llegar a ser el líder, y esto lo podemos observar en las habilidades que demuestra pues éstas son:

- Fijar objetivos
- Pensar analíticamente
- Aprender de la experiencia del mismo momento
- Involucrar a todos
- Brindar retroalimentación
- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como una le gustaría que fueran.
- Habilidad para acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande. Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.
- (Gastelo Miskulin Delfo Tomislav) Universidad de Perú



## **HABILIDADES PERSONALES**

1. Autoconfianza
2. Autocrítica.
3. Autoeducación.
4. Objetividad.
5. Asertividad.
6. Firmeza.
7. Paciencia.
8. Modestia.
9. Retroalimentación.
10. Generosidad y capacidad de servicio.

## **HABILIDADES DE RELACIÓN**

1. Comunicación.
2. Consideración y atención a los demás.
3. Convencimiento.
4. Sinceridad y transparencia.
5. Percepción y sensibilidad.
6. Empatía.
7. Delegación.
8. Negociación.

## **HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN DE GRUPOS**

1. Definición clara de la misión y valores.
2. Definición de objetivos a lograr.
3. Manejo de juntas.
4. Presencia directiva.
5. Acciones institucionales.

[www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com)



### 4.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras los directivos están obligados a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

La carrera profesional de un directivo es un largo camino que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

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

**Líder** = Guía

**Guía** = Persona que enseña, acompaña y dirige a otra

**Enseñar** = Dar ejemplo

**Ejemplo** = Digno de imitar, si es bueno, o se evite si es malo

**Dirigir** = Enderezar, llevar rectamente una cosa hacia el término

**Guiar** = encaminar, gobernar, regir.

**Líder** es aquella persona humana que conduce a los demás por el camino del bien hacia el bien, busca el bien de los demás y el de sí mismo. El líder se realiza a plenitud cuando su dirección parte de un corazón reconciliado consigo mismo y con los demás, de un corazón ardiente que busca dirigir porque en el fondo quiere amar, al punto de dar la vida por los demás.



El liderazgo es una vocación de servicio, y para servir mejor hay que empezar por ser dueños de nosotros mismos, para que siendo más nosotros mismos, podamos darnos íntegramente a los demás. Si esto no ocurriera, quiere decir que seríamos líderes con la inconsciente pretensión de llenar los vacíos de nuestro corazón con el título de líder, y el bien que se hiciera no tendría sentido, porque nacería del egoísmo bajo la forma de vanidad, y no de la conciencia crítica ante los problemas que aquejan al mundo y a nuestra sociedad. Quién no es líder de sí mismo no lo es de nadie, el líder debe tener claridad en su visión, fortaleza y amor en su conducción.

El líder nace, por cuanto no todos estamos hechos para lo mismo en la vida, unos tienen vocación para profesores y otros la tendrán para ser administradores.

El líder se hace, pues el ejercicio del liderazgo es un ejercicio de la virtud, y toda virtud para conseguirla amerita trabajo y esfuerzo

(Gonzalo Indacochea Rodrigo)

( *Universidad Católica San Pablo (Arequipa)* )

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zalesnik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden que tienen en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio los líderes soportan el caos y la falta de estructura y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zalesnik, que los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación pueden prosperar.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas el poder en manos de un individuo conlleva riesgos



humanos; en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra esos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo. Por ello Zalesnik, enfoca este comportamiento desde distintos puntos de vista.

### **PERSONALIDAD DEL DIRECTIVO FRENTE A LA DEL LÍDER**

Una cultura enfatiza la racionalidad y el control, tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización? desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

### **ACTITUDES CON RESPECTO A LAS METAS**

**Los directivos** tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas, las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

**Los líderes** adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que



toma un negocio. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ella.

### **CONCEPCIONES DE TRABAJO**

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles; por una parte negocian y regatean, por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en forma contraria. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren camino hacia las nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus imágenes que inspiren a la gente.

### **LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

### **CONCILIAN LAS DIFERENCIAS, BUSCAN COMPROMISOS**

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones.

Los líderes les preocupan las ideas, se relacionan de manera más intuitiva y empática la distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

Kets de vries, quien también explora en el comportamiento de los altos directivos. Su receta para un liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura. Este autor no hace diferencia entre directivos y líderes, solo las



características de los hombres que logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales los llama indistintamente, líderes o directivos.

La salud mental es mucho más sutil, no pueden estar demasiados locos o no lograrían, por lo general alcanzar puestos directivos. Sin embargo se trata de personas muy impulsivas, y cuando las analizan, normalmente se descubre que sus impulsos proceden de los patrones y experiencias de la infancia que han arrastrado hasta la edad adulta.

Sin embargo los líderes, necesitan una dosis saludable de narcisismo para sobrevivir, ya que los impulsa al liderazgo, a la reafirmación, a la confianza. Para ser efectivas, las organizaciones necesitan personas con una saludable falta de respeto por el jefe, personas que puedan articularse a sí mismas.

Otra reflexión expresa que los directivos tienden a ser un grupo con mucha ansiedad. En un momento dado, los directivos tienen la sensación de que suceden demasiadas cosas sobre las que tienen muy poco control. La depresión es otro de los estados emocionales que sufren, sobre todo aquellos que llegan a ocupar cargos pasados los cuarenta. Al llegar a esa edad, se sienten impulsados a replantearse la identidad de la carrera profesional y se despierta su preocupación por el agotamiento y la pérdida de la propia ansiedad y ambivalencia.

Otro factor es que los líderes sanos tienen capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Tienen capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

Por último, referimos el enfoque expresado por Peter F. Drucker en su artículo titulado "qué hace falta para ser un directivo eficaz", donde plantea que un directivo eficaz no necesita ser un líder, en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad, ya que ha habido directivos que no encajaban en el estereotipo de líderes. Los ha habido de todos los tipos y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Algunos han sido extrovertidos y otros casi solitarios, algunos muy permisivos y otros controladores, algunos





generosos y otros parques. Lo que les ha hecho eficaces a todos. (Formación turística año 3 N°2.dic.2006)

#### **4.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

Valor es un termino polivalente, de múltiples significados, por lo mismo, "educación en valores", puede tener muy diversos significados: en forma general por valor lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio así, valor se identifica con lo "bueno", la verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido del humor.

En el orden psicológico "los valores" vienen a ser en cierta forma los fines de la educación, son las propiedades de la personalidad, que nos proponemos formar en los educandos.

En el orden sociológico, "los valores" adquieren otro significado: son preferencias colectivas, compartidas por un grupo, implican sentimientos del grupo, modos de reaccionar o conductas determinadas, su formación y evolución siguen leyes que las ciencias sociales tratan de elucidar.

Entre el orden psicológico y el orden sociológico cabe ubicar el orden moral, que tiene su propia especificidad y un lugar central en el desarrollo humano: es el orden del uso responsable de la libertad; la educación en valores tiene todos estos significados: podríamos definirla como el esfuerzo sistemático por ayudar a los educandos a adquirir aquellas cualidades de su personalidad que consideran deseables en los diversos ámbitos de su desarrollo humano. (Introd valores y educ. Cátedra fin del Milenio por Pablo Latapí Sarre).

Comenzamos esta aproximación al concepto de valor en el marco del modelo Hall-Tonna, realizando una distinción entre lo que decimos y lo que hacemos, sospechando que siempre habrá una discrepancia, por lo que también, la habrá entre los valores que declaramos como importantes y los que nuestra actividad, ocupación, trabajo, hacen importante. ¿Cuál es entonces el problema.

Los valores juegan un papel importante en nuestra vida, son piezas claves que nos permiten acortar esta distancia, entre lo que decimos y hacemos, que lo que verdaderamente nos importa, no se encuentra tan separado de lo que vivimos y



comprobamos tristemente que no tenemos tiempo para dedicarnos a lo verdaderamente valioso. El problema de los profesionales de la enseñanza es, que sienten que su actividad les aleja de sus intereses, de sus inquietudes, responden cada vez menos a sus expectativas y se transforman en foco de frustración y de angustia permanente, centrándose su actividad en cuatro premisas:

**Primera:** que el objetivo de la acción educativa sean los valores que deben aprender los estudiantes.

**Segunda:** que haya que partir siempre y de forma generalizada de unos valores cuya universalidad asegura la bondad de su elección educativa, evitando así el peligro o adoctrinamiento y el inoperante relativismo.

**Tercera:** que el desarrollo de los valores tenga que ir inevitablemente de la mano del desarrollo moral y del desarrollo de las estructuras de pensamiento que hacen posible el juicio moral. No hemos sido nosotros los que hemos descubierto que el juicio moral es el mejor predictor de la conducta moral.

**Cuarta:** que se adopte el modelo curricular prescrito por la administración educativa que hace de los valores una clase de contenidos susceptibles de ser evaluados y sometidos al formato y tratamiento académico tradicional.

Para comenzar la educación en valores, es importante conocer que prioridades tienen los destinatarios de nuestra misión educativa en el entorno que viven, en el que se desenvuelven, se trata de averiguar, este aspecto, porque el trabajo en valores es un ejercicio de autenticidad y de transparencia. No estamos solos en esta tarea. El aire, como los valores, está por todas partes, aunque haya ambientes más sobrecargados de contaminantes que otros. Los responsables de las instituciones educativas, los docentes, no pueden sino ejercer la crítica abierta y sincera sobre ellos mismos y las instituciones de las que forman parte y este es un proceso compartido y participativo: creamos nuevo conocimiento incorporando valiosa información que aportan los valores que vivimos dentro de nuestras instituciones: valores de los estudiantes, de los profesores, de los grupos de trabajo, valores institucionales y organizativos. El estudiante puede salir entrenado para ejercer la



crítica con fundamento y para optar libre y responsablemente por aquellos valores que son los puntales de un desarrollo personal e integrado y comprometido.

(Bunes Portillo Micaela. Educación en V) ([Fuente: Educaweb](#))

Desde un punto de vista pedagógico y ético, uno de los mayores retos del futuro es la educación, ha perdido el norte, ha caído en la indefinición y ha olvidado su objetivo fundamental: la formación de la personalidad. Una formación que corresponde sobretodo a la familia pero también a las instituciones educativas, a los medios de comunicación, al espacio público en todas sus manifestaciones. Urge, por tanto volver a los valores como el respeto, la convivencia, el esfuerzo, la equidad o la utilización razonable de la libertad. es necesario recuperar el buen sentido de conceptos como autoridad, norma esfuerzo, disciplina o tolerancia. Y por encima de todo, hay que cambiar de perspectiva, eliminar tópicos y asumir que estos valores, estas actitudes, se pueden y deben enseñar. No podemos inhibirnos de la responsabilidad colectiva que supone educar. El futuro y el bienestar de la sociedad dependen de nuestro compromiso.

(Autora: Victoria Camps)

(Ediciones Península 2008 Páginas 224 )

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación estudiante-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, entre otros. Es cierto que el proceso enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso?, ¿para qué?, y ¿cómo?. La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículo oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de **explicitar, sistematizar e intencionalizar** en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “**lo educativo**”, que por supuesto integra el proceso formativo.

Entre las razones para desarrollar una pedagogía de la educación en valores están:  
**Intencionar:** encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente



significativo de ésta, en el proceso docente-educativo, dando sentido a la formación socio-humanista. Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso, en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

Explicitar eliminar el currículo oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo. Connotar lo socialmente significativo de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo a alcanzar con la eficacia del proceso. Precisa los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.

Particularizar: integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación (conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso). Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer, del contenido y del método, entre otros, así como apoyarse en ellas.

Visto de otro modo, es la, reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, entre otros, lo que implica establecer prioridades. “La justificación de los contenidos debe basarse, no solo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa (Pozo,1998:46).

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor son condición necesaria para una adecuada labor de formación, pero es condición también necesaria su precisión en el diseño curricular, en el análisis del contenido, en los objetivos propuestos, entre otros, es decir, tener claro los fines que se espera en lo educativo. La formación socio-humanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido el profesor debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita por la sociedad.



Intensionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a:

- ❖ Determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular.
- ❖ Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica.

Según Viciado 1999: La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímulo-reacción: se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer.

Contreras, 1990 dice que: “la didáctica es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas”.

Si se acepta dicha definición, entonces intensionalizar y explicitar a través de la didáctica el proyecto educativo, esto significa definir y profundizar en los valores y por tanto en lo educativo, haciendo que las finalidades educativas expresen el compromiso con la realidad.

Por tanto, la didáctica se desarrolla con una u otra intensionalidad, en dependencia de la práctica educativa que se quiera alcanzar, y del compromiso del profesor. Pero no basta con la claridad de la intensionalidad, sino que hay que hacerla implícita y sistematizarla en la propia didáctica, de ahí que deben precisarse un conjunto de principios teóricos-metodológicos, para dicha educación comprometida, valorativa reflexiva y en valores, los que deben tenerse en cuenta en las diferentes estrategias a desplegar.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo institucional.



de actividades La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema instrumentales, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad (D´Angelo,1996:3).

#### **4.5. TRES CONDICIONES PARA LA EDUCACIÓN EN VALORES:**

- ❖ Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores concepción del mundo, motivación entre otros), actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).
- ❖ Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).
- ❖ Tercera: definir un modelo ideal de educación.

#### **4.6. INCIDENCIA DE LA EDUCACIÓN EN VALORES:**

- ❖ Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- ❖ Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
- ❖ Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integridad y el perfeccionamiento humano.
- ❖ Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

Los valores no son el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración – reflexión y la actividad práctica.



La educación en valores en la Universidad está dirigida hacia el desarrollo de la cultura profesional. Los nuevos fenómenos y procesos que la sociedad contemporánea engendra, las interrogantes, expectativas e incertidumbres sobre el futuro de la humanidad, hacen del análisis y la reflexión un imperativo para definir desde una perspectiva estratégica y coyuntural, el desarrollo social de cada nación. Ello reclama y exige de una cultura integral en la formación profesional de las futuras generaciones. Es por ello que entre los temas más trascendentes que hoy se analizan en la Educación Superior en el mundo está el vínculo Universidad – Sociedad – Desarrollo.

#### **4.7. SOBRE LA RELACIÓN CONVIVENCIA – FORMACIÓN EN VALORES**

Desde una mirada general se puede decir que en la escuela tres son los factores que impactan la convivencia y por ende la formación en valores, la cual, está organizada con base en la gestión de la cotidianeidad escolar, a saber: la inclusión de la diversidad, el respeto como valor universal y la congruencia basada en una moral de la laicidad.

**A. LA INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD** parece ser la fuente o detonador de las transformaciones, e incluso la fuente de procesos innovadores. Se trata de una inclusión incardinada en los procesos escolares, tanto en los procesos periódicos, por ejemplo, la aceptación de las familias como en los procesos que instauran la cotidianidad tal como el lenguaje utilizado en los intercambios entre alumnos y maestros. La dirección mantiene una vigilancia cotidiana para gestionar detalles, quizá mínimos pero importantes, para modificar usos y costumbres de los diferentes actores educativos, incongruentes con el propósito innovador.

**B. EL RESPETO AL OTRO Y A LOS DEMÁS**, es una ocupación permanente de los educadores. El ejercicio de la disciplina y el proceso de construcción de reglas comunes para la convivencia escolar es uno de los escenarios donde este punto se vuelve crucial pues ahí puede quebrarse con facilidad la congruencia de las acciones institucionales de la dirección y de los profesores. También el ejercicio cotidiano de la reflexión en los procesos académicos es crucial para aplicar el mensaje de criticidad y creatividad requerido por un aprendizaje reflexivo y



transformador de la realidad mediante la forma como los alumnos se comportan en la sociedad.

**C. LA CONGRUENCIA** *lleva a la institución a ensayar formas de convivencia alternativas, a partir de sostener una moral laica.* Y este parece ser el entramado que da sentido a los valores que se promueven y a los esfuerzos de transformación. Por ejemplo, el respeto a las personas no viene de una creencia religiosa sino de la idea de que los seres humanos somos iguales y tenemos dignidad y derechos universales iguales





#### 4.8. RELACIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS DE LA CONVIVENCIA Y LOS VALORES

CARACTERÍSTICAS DE LA CONVIVENCIA	VALORES OBSERVADOS EN EL ESTUDIO
<b>Recibe familias no sólo niños</b>	Compromiso escuela – familia. Intercambios y tareas conjuntas niños y padres / madres. El trato, los intercambios y la interacción en la escuela y en la familia tienden a respetar a la diversidad, no discriminar, ser igualitario e incluyente (niños / niñas niños / adultos/ capacidades diferentes) libre en el comportamiento de los hijos.
<b>Innovadora</b>	Evidencia de trato a los alumnos de parte de profesores e institución con respeto basado en la igualdad, lenguaje incluyente en el aula, respeto y creatividad en relación con las tradiciones y costumbres.
<b>Escuela laica</b>	Igualdad. Colaboración. Se observaron comportamientos de colaboración igualitaria entre alumnos, de colaboración en la familia y en el medio social. También de respeto a las personas, sobre todo las “diferentes”.
<b>Construcción conjunta de las reglas de convivencia escolar:</b>	Se observaron prácticas en el aula de construcción conjunta de normas y sanciones; prácticas en el patio y en actividades extraescolares constitutivas de respeto por los bienes de orden, los bienes comunes; de colaboración entre profesores y alumnos y colaboración entre alumnos
<b>La libertad de los niños</b>	Se observaron prácticas en el aula, en el patio y en actividades extraescolares que evidencian un comportamiento libre y responsable. Se recogieron referencias de conductas de los alumnos reveladoras de seguridad en sí mismos y apropiación de las reglas de convivencia.



#### 4.9. CONSTRUCCIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Buena parte de los sistemas educativos han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias en la formación académica de niños y jóvenes. Dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los jóvenes en los escenarios públicos, son algunas de las expresiones de los graves problemas que acusa la educación.

La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental

De una propuesta de formación en valores. Las instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes que generan miedo y cumplimiento formal en los alumnos que en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma. Generando un clima institucional que estime la individualidad, el respeto por las diferencias y forje identidad generacional.

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa. **(Palacios Malca Felicita, valores institucionales)**



## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

La institución donde se realiza la investigación en Gestión, Liderazgo y Valores, cuenta con actores que conocen estos procesos, no los ejecutan en debida forma por diversas razones, carecemos de aspectos importantes contemplados en el manual de la organización como son: fomento de la participación, desarrollo del pensamiento crítico, atención a los aspectos socio – afectivos de los estudiantes por parte de los profesores, falta de autodisciplina y responsabilidad en el cumplimiento de deberes y tareas por los estudiantes, se requiere mejorar el trabajo en equipo, delimitar las funciones, saber delegar funciones y aplicar procedimientos adecuados para la resolución pacíficas de conflictos. Así como estrategias adecuadas para una correcta toma de decisiones.

Los valores son estimados en alto grado pero no se los práctica en igual medida, por lo que se requieren estrategias de sensibilización, conceptualización y aplicación de los valores para el tipo de persona y sociedad que pretendemos construir.

La participación de los padres y madres de familia no constituye una fortaleza a la labor del centro, por cuanto existen familias disfuncionales, hay muchos padres migrantes, la gran mayoría de padres no apoya los procesos formativos por cuanto sus hijos pasan la mayor parte del tiempo solo. Y porque los padres de familia no son coherentes y no dan testimonio de la vivencia de valores a sus hijos, no controlan el uso del tiempo libre, no saben el tipo de amistades ni de relaciones que mantienen, no apoyan en la realización de tareas, no los motivan ni se interesan en mantenerse informados del desempeño de sus representados en el colegio, muchas veces los proveen de artefactos y recursos tecnológicos que lejos de estimular el aprendizaje responsable, los distraen grandemente.

El contexto en el que estamos inmersos agrava esta situación por su clima de inseguridad, por la presencia de centros de diversión, por la libre comercialización de licor y cigarrillos, por la presencia cercana de juegos electrónicos y por la



situación de violencia que con frecuencia amenaza a nuestros estudiantes. Carecemos de estrategias planificadas participativamente con todos los miembros de la comunidad educativa y con los directivos de la comunidad del entorno, no existen relaciones adecuadas con los estamentos e instituciones que pueden y deben apoyar la labor que desempeñamos.

### **5.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

#### **RECTOR.**

1. Coordina la planificación general del colegio promoviendo la participación.
2. Impulsa, facilita y lidera el cambio y la innovación educativa.
3. Crea y mantiene la cultura propia del centro educativo, que de sentido al trabajo y posibilite la adquisición de valores.
4. Conocerá a fondo los aspectos humanos, familiares y circunstanciales de sus dirigidos.
5. Emplea procedimientos para la solución de conflictos, extrae sus enseñanzas y los aplica convenientemente.
6. Asigna tareas que desempeñarán los actores del proceso educativo, en el proceso de participación y toma de decisiones.
7. Estimula el optimismo del personal en situaciones críticas que atraviese el plantel.

#### **VICERRECTOR.**

1. Coordina la elaboración, aprobación, implementación y evaluación del PEI, PCI, Manual de Convivencia.
2. Orienta, coordina, determina y evalúa los aspectos pedagógicos, curriculares, didácticos y de evaluación.
3. Controla los objetivos de aprendizaje por áreas, asignaturas y por cursos.
4. Determina los objetivos mínimos y complementarios.
5. Coordina la selección y jerarquización de los contenidos básicos de aprendizaje y de recuperación de aprendizaje.
6. Dirige las adopciones curriculares.
7. Provoca el compartir de experiencias y responsabilidades de las reuniones de Área y Comisión de Innovaciones curriculares.



8. Promueve la autoevaluación en el equipo docente.
9. Facilita y difunde informaciones sobre temas de interés científico, pedagógico y didáctico en las aulas.
10. Promueve la investigación.
11. Coordina con rectorado jornadas de reflexión y capacitación sobre temas de interés para la docencia.

## **INSPECCIÓN GENERAL**

Son deberes y atribuciones de los inspectores profesores:

ART. 118.

1. Desarrollar acciones tendientes a orientar el comportamiento de los estudiantes y ofrecer ayuda para la solución de los problemas individuales o del grupo;
2. Cuidar de la seguridad e integridad de los estudiantes, dentro y fuera del establecimiento, mientras se hallen a su cargo;
3. Desplegar todas las actividades encaminadas a crear un ambiente de simpatía, confianza y cordialidad, cooperación, respeto mutuo, así como hábitos de trabajo y buenos modales.
4. Velar por el buen uso y conservación del local y de sus servicios; instalaciones y demás pertenencias del establecimiento;
5. Mantener el orden y disciplina de los estudiantes;
6. Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los estudiantes.
7. Reportar todo tipo de casos al DOBE, para buscar en equipo la solución a la dificultad.
8. Controlar uniforme, maquillaje, peinados, corte de cabello en el caso de varones, accesorios que no van acorde con el uniforme.
9. Coordinar con los miembros de la comisión de disciplina, el cuidado de los estudiantes en el recreo. Y el ingreso a las aulas después del recreo.



## COORDINACIÓN PEDAGÓGICA EN EL NIVEL PRIMARIO

Son deberes y atribuciones de la Coordinadora Pedagógica:

1. Velar por la organización armónica de las actividades.
2. Procurar que todas las actividades estén ensambladas e integradas en un objetivo común (institucional)
3. Establecer canales de comunicación eficientes con la autoridad, docentes, los padres y madres de familia, los niños y niñas y la comunidad.
4. Buscar estrategias para la resolución de conflictos.
5. Ayudar a los docentes a comprender el alcance de los fines y objetivos de la educación.
6. Cooperar en el desarrollo de habilidades y destrezas para que apliquen los recursos didácticos y para que creen otros.
7. Conducir a los maestros para que comprendan mejor los problemas y las necesidades de los estudiantes y sus diferencias individuales.
8. Estimular las ideas creativas de los maestros y estudiantes.
9. Procurar la aplicación de los principios de las relaciones humanas.
10. Organizar campañas sobre derechos y deberes de los estudiantes.
11. Participar directamente en acciones encaminadas a robustecer la responsabilidad, civismo y autodisciplina de los estudiantes.

### 5.1.2. CÓDIGO DE ÉTICA

Lo más relevante de nuestro código de ética consta lo siguiente.

El personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Educativa “Emaús” en todo momento debemos conducirnos con honestidad, integridad, diligencia, imparcialidad, prioridad y buena fe.

- ❖ Nos abstendremos de todo lo reñido con las buenas costumbres.
- ❖ Promover con el ejemplo la rectitud en las actuaciones
- ❖ No seremos complacientes o consecuentes con las conductas incorrectas de otros.



- ❖ Identificaremos los objetivos de los estudiantes para apoyarlos en su consecución.
- ❖ Proporcionaremos toda la información a los padres y madres de familia.
- ❖ Salvaguardaremos la confidencialidad de la información
- ❖ En todo nuestro trabajo haremos el mejor esfuerzo
- ❖ Asumimos nuestra vocación por la verdad
- ❖ Optamos por el espíritu de trabajo en equipo.



### 5.1.3. PLAN OPERATIVO ANUAL

**AÑO LECTIVO 2010 - 2011**

DIAGNOSTICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
1. La gestión institucional exhorta que todos los procesos sean planificados, acompañados y evaluados.	Optimizar el talento humano y el empleo de recursos.	Gestión del Comité Central para apoyar la realización de actividades de capacitación docente.	Humanos Comunidad de Hermanas Pasionistas Directivos.	Todo el año lectivo.	Hna. Rectora  La comunidad  Consejo Directivo	
2. Es conveniente ejecutar los cambios e innovaciones sugeridas por los maestros y acordados en	Mejorar la calidad Educativa y brindar un mejor servicio.	Determinación de periodos de capacitación, mediante reuniones de Consejo Directivo, Consejo Técnico, áreas de profesores.	Autoridades Comunidad de hermanas Pasionistas Comisiones Docentes		Consejo Técnico.	





<p>consenso</p> <p>3. Las circunstancias actuales exigen actualización y capacitación permanente del personal.</p> <p>4. Fortalecer el clima institucional</p>	<p>Elaborar un plan de capacitación y actualización de docentes.</p> <p>Desarrollar y potenciar la dimensión humana del personal docente</p>	<p>Ejecución de al menos una o dos jornadas de capacitación por trimestre.</p> <p>Encuentros de crecimiento humano y espiritual.</p>	<p>Hna. Rectora</p> <p>Docentes</p> <p>Cronograma</p> <p>Matrices</p> <p>Económicos</p> <p>Autogestión</p> <p>Humanos</p>	<p>Mes de agosto y septiembre</p> <p>Todo el año lectivo.</p>	<p>Hna. Rectora</p> <p>Consejo directivo</p> <p>Consejo técnico.</p> <p>Hna. Rectora</p> <p>Coordinadores de disciplina.</p> <p>Docentes</p>	
--	--	--	---	---	--	--



<p>5.Necesitamos conocer adecuadamente las necesidades y requerimientos de los estudiantes</p>	<p>Dar participación significativa a los estudiantes</p>	<p>Potenciando nuestro liderazgo educativo, siendo maestros, formadores y guías; con una identidad clara y profunda en Fe y Alegría.</p>	<p>Económicos Autogestión Humanos: capacitadores</p>			
<p>6.Es necesaria la formación del liderazgo juvenil.</p>	<p>Mejorar la participación de los estudiantes en el proceso educativo.</p>	<p>Realización de eventos, donde los estudiantes sean los protagonistas.</p>	<p>Material impreso Planificaciones. <b>Humanos.</b> Estudiantes de decimo año.</p>	<p>Todo el año  Durante el año lectivo</p>	<p>Hna. Rectora Hna. Vicerrectora Docentes DOBE</p>	



## 5.1.4.PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (P.E.I)

### PERFIL INSTITUCIONAL

La Unidad Educativa “Emaús” es una institución de educación Popular Integral, estamos ubicados en el sector PIO XII, sur de Quito, ofertamos los diez años de Educación Básica, y dos Bachilleratos, en Ciencias, Químico Biológicas y Técnico en Comercio y Administración. Somos una institución mixta, nuestros estudiantes en su gran mayoría pertenecen a los estratos económicos bajos.nos empeñamos en brindar una educación incluyente, participativa y de calidad.

### PERFIL DEL ESTUDIANTE

- ✓ Es seguro de sí mismo.
- ✓ Participa democráticamente en actividades sociales, cívicas, artísticas, científicas, tecnológicas y ambientales.
- ✓ Práctica valores como la honradez, la responsabilidad, el respeto hacia sí mismo, y los demás.
- ✓ Es crítico y creativo, abierto a los cambios.
- ✓ Actúa responsablemente con el medio ambiente.
- ✓ Capaz de adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
- ✓ Se desempeña con eficiencia, eficacia y calidad en las acciones que se le encomienda.
- ✓ Es solidario, comprometido con la vida escolar, familiar y comunitaria.
- ✓ Participativo.
- ✓ Servicial, Con actitudes positivas frente al trabajo
- ✓ Defensor de los derechos humanos.
- ✓ Comprometidos con los valores morales y cívicos.
- ✓ Posee un proyecto de vida.
- ✓ Tiene actitudes de líder.
- ✓ Autónomo en sus decisiones.



### **PERFIL DEL DOCENTE**

- ✓ Buenas relaciones con las autoridades, personal docente, estudiantes, padres de familia y comunidad.
- ✓ Actitudes positivas para el trabajo en equipo.
- ✓ Actitud de liderazgo, emprendimiento y colaboración en el proceso aprendizaje.
- ✓ Respeto a los valores propios de las culturas, nacionalidades y etnias del Ecuador.
- ✓ Apertura, tolerancia y empatía con los diferentes.
- ✓ Emocionalmente equilibrado.
- ✓ Humano y humanizado.

### **PERFIL DE LOS PADRES DE FAMILIA**

- ✓ Personas leales y respetuosas de la institución.
- ✓ Responsables en el cumplimiento de todas sus obligaciones.
- ✓ Motivadores de sus hijos/as.
- ✓ Testimonio en la práctica de valores morales y cívicos.
- ✓ Respetuosos de los horarios, metodologías y estrategias de trabajo institucional.
- ✓ Respetuosos de las autoridades, docentes y personal de servicio de la institución.
- ✓ Veraces y confiables.
- ✓ Positivamente críticos.



## 5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “EMAÚS” DE FE Y ALEGRÍA.

### MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

**Autoridades:** Rector

Vicerrector

Coordinadora Pedagógica

2 Inspectores (sección primaria y secundaria)

**Profesores:** 1º a 7º año de Educación Básica: 21 titulares

7 docentes de áreas complementarias

De 8º año de Educación Básica a 3º año de Bachillerato: 18

**Personal Administrativo:** 1 Secretaría

2 Colectoras (sección primaria- secundaria)

2 sicólogas (sección primaria- secundaria)

**Personal de servicio:** 2 miembros del personal de apoyo.

**Número total de estudiantes:** 1191

Sección Primaria:

Mujeres: 346

Hombres: 407

Subtotal: 754

Sección Secundaria:

Mujeres: 259

Hombres: 178

Subtotal: 437



### **5.2.1. VISIÓN**

En los próximos cinco años, La Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, logra lo propuesto en la identidad institucional según el modelo pedagógico asumido y los perfiles construidos, posicionándose entre las instituciones educativas que entregan a la sociedad ciudadanos plenamente desarrollados, positivamente creadores y democráticos.

### **MISIÓN**

Es misión de la Comunidad Educativa “Emaús”:

Desarrollar un modelo educativo Popular Integral de calidad para los menos favorecidos de la sociedad.

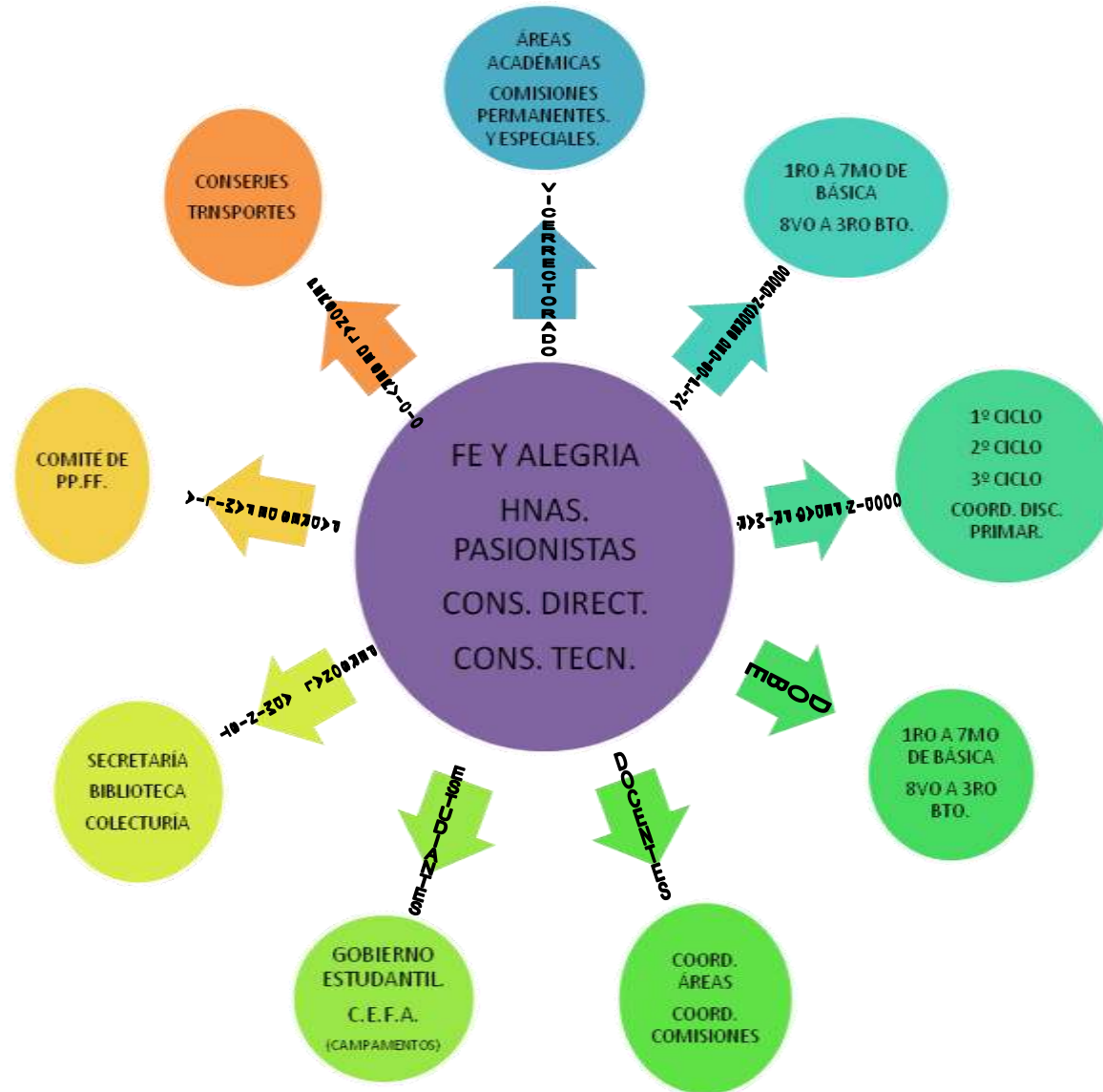
Implementar un modelo de gestión participativo, solidario y transparente.

Incorporar en sus prácticas procesos pedagógicos, científicos y tecnológicos que contribuyan a la formación integral de los estudiantes.

Educar dentro los fines, objetivos y políticas del Proyecto Educativo Nacional, respetando su normatividad.



# ORGANIGRAMA



## UNIDAD EDUCATIVA "EMAÚS" FE Y ALEGRÍA



### 5.2.2. EL ORGANIGRAMA

**El Rector:** motiva la participación de todos los actores del proceso educativo, realiza una gestión participativa. Planificando, organizando, controlando, y evaluando el trabajo de todos los departamentos incluido el comité central de padres de familia.

**Vicerrectorado** fomentan un liderazgo pedagógico

Inspección trabaja en un liderazgo relacionado con lo comportamental centrado en la autodisciplina.

**DOBE** este departamento, estimula el desarrollo del liderazgo mediante la planificación, organización, y ejecución de las actividades del gobierno estudiantil.

**Los docentes** ayudándoles a conocer objetivamente la realidad, motivándoles en la participación positiva de todos los procesos, reconociendo sus potencialidades y talentos y estimulándolos para su pleno desarrollo.

**Los tutores,** fomentan el liderazgo a través del desarrollo de mecanismos óptimos para la comunicación y superación de limitaciones y construyendo acuerdos en base a objetivos y normas.

**Estudiantes** ejercen el liderazgo en el gobierno estudiantil, el CEFA, clubes.





### **5.3. CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

La información obtenida de la investigación realizada en la Unida Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, me ha permitido conocer en los docentes que un gran porcentaje se siente a gusto trabajando en la institución, por el espíritu de solidaridad que hay entre docente, el compañerismo, el profesionalismo y el buen trato., aspectos que han facilitado el caminar del personal, frente ala tarea educativa que desempeñan.

#### **5.3.1 DIMENSION PEDAGÓGICO CURRICULAR**

##### **Calidad, respeto, participación, criticidad, inclusión**

#### **FORTALEZAS**

- ❖ Docentes desempeñándose según el área de su especialización
- ❖ Personal capacitado y actualizado
- ❖ Áreas pedagógicas integradas
- ❖ Trabajo pedagógico planificado
- ❖ Horarios de clase pedagógicos y funcionales
- ❖ Actividades de enseñanza planificadas, acompañadas y evaluadas
- ❖ Metodologías de trabajo activas y participativas
- ❖ Recuperación pedagógica sistemática y remedial
- ❖ Recursos de apoyo pedagógico actualizado y funcional
- ❖ Evaluación integral para el logro de los objetivos y la realimentación necesaria
- ❖ Instancias de gestión pedagógica integradas y funcionando
- ❖ Planificación curricular adecuada al contexto institucional.

#### **DEBILIDADES**

- ❖ Profesores apegados a las prácticas pedagógicas tradicionales
- ❖ Poco uso de las TICS
- ❖ Ciertos maestros que no se actualizan
- ❖ Manejo no adecuado de la disciplina



- ❖ Maestros que se centran sólo en la enseñanza.
- ❖ Actitud maltratante de ciertos maestros.
- ❖ Falta de auto-evaluación y co-evaluación
- ❖ Pocas estrategias de motivación
- ❖ Uso no eficiente de instrumentos curriculares.
- ❖ Falta de una cultura lectora y pensamiento crítico
- ❖ Aprendizaje memorístico y repetitivo

### **AMENAZAS**

- ❖ Facilismo
- ❖ La ley del menor esfuerzo
- ❖ Confusión respecto a las diversas reformas implementadas en el sistema educativo.
- ❖ Falta de políticas educativas de Estado.
- ❖ Ausencia de planes de capacitación docente (ME)
- ❖ Falta de procesos sistemáticos de evaluación
- ❖ Politización del sistema educativo.

### **OPORTUNIDADES**

- ❖ Implementación de cambios y reformas en el sistema educativo
- ❖ Universidades e instituciones que capacitan a los docentes
- ❖ Abundante información disponible en la internet
- ❖ Apoyo pedagógico del equipo Regional de Fe y Alegría
- ❖ Facilidades de estudios superiores y de profesionalización para el personal docente.



### 5.3.2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

#### Compromiso, libertad, diálogo, justicia

#### FORTALEZAS

- ❖ Instancias de administración integradas
- ❖ Distributivo de trabajo
- ❖ Horarios de clases funcionales
- ❖ Reuniones de Consejo Directivo, Áreas y Comisiones en horarios.
- ❖ Funcionamiento coordinado de los diferentes departamentos
- ❖ Buen nivel de comunicación
- ❖ Apertura, colaboración y participación
- ❖ Organigrama funcional
- ❖ Personal administrativo y de servicio controlado
- ❖ Trabajo planificado y con visión de futuro.
- ❖ Misión compartida
- ❖ Micro proyectos en función de necesidades
- ❖ Gestiones encaminadas a solucionar necesidades
- ❖ Inventarios actualizados
- ❖ Comité de padres de familia y consejo estudiantil
- ❖ Apoyo del comité central de padres de familia y del Consejo estudiantil.

#### DEBILIDADES

- ❖ Necesidades de actualización
- ❖ Problemas permanentes en el departamento del DOBE
- ❖ Escaso tiempo para reuniones del Consejo Directivo
- ❖ Dificultades en la elaboración de distributivo de trabajo y los horarios de clases
- ❖ Falta conciencia de maestros y estudiantes en el cuidado de los inmuebles y la planta física

#### AMENAZAS

- ❖ La cultura de improvisación
- ❖ La falta de ejecución de lo planeado
- ❖ Falta de cultura de evaluación



- ❖ Inadecuada aplicación de las leyes y normas por instancias superiores a la institución.

### **OPORTUNIDADES**

- ❖ Eventos de capacitación en el área administrativa.
- ❖ Compartir las experiencias con otras instituciones.
- ❖ Material de auto preparación disponible.

### **5.3.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES** **Honestidad, austeridad, responsabilidad**

#### **FORTALEZAS**

- ❖ Presupuesto financiado
- ❖ Presupuesto técnicamente elaborado
- ❖ Contamos con los recursos para las necesidades prioritarias
- ❖ Manejo austero y responsable de los recursos

#### **DEBILIDADES**

- ❖ Recursos demasiados limitados
- ❖ Centralización del manejo económico en Fe y Alegría
- ❖ Dificultad en la recaudación de pensiones

#### **AMENAZAS**

- ❖ Situación económica inestable del país
- ❖ Desempleo de los padres de familia
- ❖ Niveles de pobreza de las familias

#### **OPORTUNIDADES**

- ❖ Gestiones por parte de Fe y Alegría para conseguir recursos
- ❖ Ayuda del Municipio Metropolitano.



### **5.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

#### **Solidaridad, empatía, respeto activo**

#### **FORTALEZAS**

- ❖ Clima y atmosfera institucional favorable  
Trabajo en equipo y comunitario
- ❖ Comunidad educativa integrada en base a valores a nivel de Unidad Educativa
- ❖ Espacios de encuentro y participación
- ❖ Estrategias para el fortalecimiento de la dimensión humana-afectiva
- ❖ Esfuerzo por construir una comunidad de aprendizaje
- ❖ Presencia de la comunidad de religiosas

#### **DEBILIDADES**

- ❖ Dificultades de horario para una real integración comunitaria
- ❖ Escaso sentido de pertenencia en algunos actores del proceso educativo
- ❖ Recelos, prejuicios, resentimientos en ciertas personas
- ❖ Poca disposición en algunos compañeros, para el trabajo comunitario.
- ❖ Actitudes pocas solidarias en ciertos miembros.

#### **AMENAZAS**

- ❖ La cultura del egoísmo y la indiferencia
- ❖ Resistencia a los principios de Fe y Alegría
- ❖ La cultura del poco esfuerzo.
- ❖ Falta de claridad y continuidad por parte de las instancias correspondientes respecto de ciertos procesos
- ❖ Violencia, delincuencia, inseguridad social

#### **OPORTUNIDADES**

- ❖ Ocasiones de capacitación y reflexión (Ejercicios Espirituales)
- ❖ Apoyo de Fe y Alegría para la formación humana
- ❖ Espacios de integración con otras instituciones



### 1.1. ANÁLISIS FODA

Es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una Institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia del Misión y los objetivos estratégicos de la institución. Al mismo tiempo clasifica aquellas fortalezas y debilidades de las áreas de gestión y la administración al interior del establecimiento educacional posibilitando establecer líneas de trabajo específicas en la planificación anual.

#### 5.4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Trabajo en equipo Trabajo en valores según cronograma Prioridad a la investigación Liderazgo y gestión de directivos Compromiso de los actores con la institución Integración de todos los miembros de la comunidad Educativa Estudiantes son escuchados por las autoridades Disponibilidad de los instrumentos curriculares.	Poco liderazgo conductual (pedagógico) Poca creatividad en impartir nuevas ideas Uniformidad en el comportamiento y desempeño académico. Falta pensamiento crítico. Problemas afectivos de los estudiantes falta de confianza y cercanía de los estudiantes hacia los docentes Poca participación del estudiante en el proceso pedagógico. Docentes que no saben aprovechar los espacios y recursos disponibles de la institución.



### 5.4.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Poco liderazgo conductual (pedagógico)</p> <p>Poca creatividad en impartir nuevas ideas</p> <p>Uniformidad en el comportamiento y desempeño académico.</p> <p>Falta pensamiento crítico.</p> <p>Problemas afectivos de los estudiantes falta de confianza y cercanía de los estudiantes hacia los docentes</p> <p>Poca participación del estudiante en el proceso pedagógico.</p> <p>Docentes que no saben aprovechar los espacios y recursos disponibles de la institución.</p>	<p>Falta ejemplo de vida desde la ética y los valores en padres y madres de familia.</p> <p>Presencia de pandillas.</p> <p>Venta de licor a menores de edad.</p> <p>Pocos referentes de liderazgo a nivel local y nacional</p> <p>La civilización de consumo hedonista e indiferente.</p> <p>La cultura del facilismo y conformismo.</p>



## 5.4.3. MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Trabajo en equipo</p> <p>Trabajo en valores según cronograma</p> <p>Prioridad a la investigación</p> <p>Liderazgo y gestión de directivos</p> <p>Compromiso de los actores con la institución</p> <p>Integración de todos los miembros de la comunidad Educativa</p> <p>Estudiantes son escuchados por las autoridades</p> <p>Disponibilidad de los instrumentos curriculares.</p>	<p>Actualización e innovación sicopedagógica</p> <p>Profesionalización y capacitación.</p> <p>Campaña del municipio</p> <p>Fundación de alcohólicos Anónimos</p> <p>Brigadas de la Dinapen.</p> <p>Actividades de la pastoral juvenil.</p> <p>Invitación de instituciones a fines</p> <p>Procesos de formación de líderes de CERPAT</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Poco liderazgo conductual (pedagógico)</p> <p>Poca creatividad en impartir nuevas ideas</p> <p>Uniformidad en el comportamiento y desempeño académico.</p> <p>Falta pensamiento crítico.</p> <p>Problemas afectivos de los estudiantes falta de confianza y cercanía de los estudiantes hacia los docentes</p> <p>Poca participación del estudiante en el proceso pedagógico.</p> <p>Docentes que no saben aprovechar los espacios y recursos disponibles de la institución.</p>	<p>Falta ejemplo de vida desde la ética y los valores en padres y madres de familia.</p> <p>Presencia de pandillas.</p> <p>Venta de licor a menores de edad.</p> <p>Pocos referentes de liderazgo a nivel local y nacional</p> <p>La civilización de consumo hedonista e indiferente.</p> <p>La cultura del facilismo y conformismo.</p>





## 5.5. RESULTADOS

### 5.5.1 DE LOS DIRECTIVOS

Tabla 7

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	25
b. Coordinadores de área	3	75
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL:	4	100

FUENTE: Encuesta a Docentes

ELABORADO: Ana Patricia Viñanzca

Tabla 8

#### ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El número de miembros de la institución	0	0
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	75
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	25
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL:	4	100

FUENTE: Encuesta a directivos

ELABORADO: Ana Patricia Viñanzca

**Tabla 9**

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	4	100
b. NO	0	0
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a directivos

ELABORADO: Ana Patricia Viñanzca

**TABLA 10**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	2	50
c. Consejo Directivo	2	50
TOTAL:	4	100

FUENTE: Encuesta a directivos

ELABORADO: Ana Patricia Viñanzca

**TABLA 11**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	1	25
b. NO	3	75
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a directivos

ELABORADO: Ana Patricia Viñanzca

**Tabla 12****SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	ACCIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	4	100	0	0	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	2	50	2	50	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	1	25	2	50	1	25
d.	Trabajo en equipo	3	75	1	25	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100	0	0	0	0
f.	Participación de los PP.FF. en actividades programad.	1	25	3	75	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	2	50	2	50

FUENTE: Encuesta a directivos

ELABORADO: Ana Patricia Viñanzca

**Tabla 13****HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	CARCTERISTICAS	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	1	25	3	75	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	25	3	75	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	2	50	2	50	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	25	3	75	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	75	1	25	0	0



Tabla 14

**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.	2	50	2	50	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	2	50	2	50
c.	La mejora de los mecanismos de control	1	25	3	75	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	75	1	25	0	0

Tabla 15

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	ORGANISMOS	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	75	1	25	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	25	3	75	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	25	2	50	1	25
e.	Otros (¿cuáles?)						

**Tabla 16**

**ACTIVIDAD DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES**

Orden	ACTIVIDADES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	50	2	50	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo	1	25	3	75	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	75	1	25	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	50	2	50	0	0



Tabla 17

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	FUNCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	75	1	25
b.	Formular propuestas al equipo directivo y claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución.	2	50	2	50
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	75	1	25
d.	Mantener actualizada la metodología	4	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	100	0	0
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	75	1	25
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	100	0	0
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	50	2	50
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			4	100
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75	1	25

**Tabla 18****LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100	0	0

**TABLA 19****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	0	0	4	100
b.	Plan estratégico	4	100	0	0
c.	Plan Operativo Anual	4	100	0	0
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	50	2	50



## 5.1.2. DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 20

## RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	29	9	64	1	7
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	6	43	8	57		
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.	9	64	4	29	1	7
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 -representantes y consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	57	6	43		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	7	9	64	4	29
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	57	6	43		





7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	13	93	1	7		
8. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			10	71	4	29
9. Sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			5	36	9	64
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			9	64	5	36
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	57	6	43		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	10	71	3	2		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	8	57	6	43		
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	7	50	7	50		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	64	5	36		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	64	5	36		

**FUENTE: Encuesta a docentes**

**ELABORADO: Ana Patricia Viñanzca**



## ANÁLISIS DE LAS TABLAS

**Tabla 7.** El 75% manifiesta que los equipos de trabajo están organizados por un coordinador de área y sus integrantes.

**Tabla 8.** El 75% toma en cuenta para medir el tamaño de la organización, a través de los resultados obtenidos en la institución.

**Tabla 9.** El 100% de los directivos manifiesta que los docentes de la institución, realizan sus tareas guiados por un manual de funciones.

**Tabla 10.** El 50% lidera el Rector y el 50% lidera el Consejo Directivo, en la toma de decisiones, en un clima de respeto y consenso.

**Tabla 11.** El 75% de los Directivos no delega la toma de decisiones para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes.

**Tabla 12.** El 100% siempre, se promueve la excelencia académica, la vivencia de valores institucionales y personales, el 75% el trabajo en equipo y el 75% a veces la participación de los Padres y Madres de Familia en las actividades programadas.

**Tabla 13.** El 75%, a veces cree que son innatas las habilidades del liderazgo para dirigir una institución. O que se logran estudiando gerencia ó las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.

**Tabla 14.** El 75% de directivos, manifiesta que la existencia de ambientes cordiales de trabajo, promueven un mejor desempeño y progreso de la institución y 75% dice que a veces, se promueve la mejora de los mecanismos de control.

**Tabla 15.** El 100% dice contar con Director, Consejo técnico, Consejo Directivo. Y el 75% cuenta con órgano de gestión.

**Tabla 16.** El 75%, manifiesta que la junta de profesores trata, de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. y el 75% a veces, establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.



**Tabla.17.**El 100% de los miembros del departamento didácticos, mantiene actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación, la práctica docente y los resultados obtenidos. Y el 75%, organiza y desarrolla la programación y enseñanza de cada asignatura y colabora con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

**Tabla. 18.** El 100%, dice que la gestión pedagógica de la institución fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad.

**Tabla. 19.** El 100%, manifiesta que no se ha realizado una reingeniería de procesos, Si se ha realizado el plan estratégico y el plan operativo anual.

#### **Tabla 20**

1. Análisis: el 64% de los encuestados afirma que a veces el docente posee una actitud y las habilidades para cuestionar as órdenes existentes.  
El docente como líder, es una persona que posee seguridad en si mismo y posibilita que sus educandos desarrollen sus destrezas y habilidades.  
Por lo tanto los docentes de esta institución, consideran que es necesario mejorar las funciones del docente líder.
2. Análisis: el 57% manifiesta que a veces si estamos ligados en la búsqueda de la innovación y el cambio, para transformar las formas de escolarización.  
La innovación y cambio de la escolarización es necesario en las instituciones, porque nos permite estar en constante actualización y nos facilita el proceso de inter-aprendizaje.  
Por eso los docentes creen que es necesario, estar en constante actualización profesional, para brindar un mejor servicio educativo.



3. Análisis: el 64% de encuestados, siempre ha observado que la gerencia educativa promueve en los miembros de la comunidad educativa, un ambiente que favorezca en los estudiantes un aprendizaje integral.  
El ambiente que rodea a los educandos es un factor importantísimo en el desarrollo de los procesos educativos, para alcanzar un rendimiento óptimo en ellos.  
Aunque los docentes ven que hay que continuar fortaleciendo los espacios donde los involucrados directos somos los docentes para motivar y propiciar dicho ambiente.
4. Análisis: el 57% cree que siempre se promueve la investigación a nivel educativo, con el fin de desarrollar y materializar las metas trazadas.  
La investigación es uno de los instrumentos que nos permite recabar información, relacionar y nos ubica en la realidad.  
Los docentes son conscientes que hay que innovar con los nuevos aportes que hoy la tecnología nos ofrece para que la investigación sea una herramienta que las utilicemos con más frecuencia.
5. Análisis: el 64% manifiesta que a veces tiene resistencia a los nuevos métodos de enseñanza.  
Los métodos de enseñanza, que hoy la reforma curricular nos exige a los docentes en la planificación, están facilitando que se desarrollen habilidades y potencialidades de los educandos. Y vemos que es una necesidad ir a la par con lo que nos exigen las innovaciones educativas y curriculares en el desempeño docente.
6. Análisis: el 57% de los encuestados manifiesta que siempre se trata de trabajar en equipo para tomar las decisiones pertinentes en cuanto a la enseñanza-aprendizaje de sus educandos.  
El trabajo en equipo, es una de las maneras más positivas que permiten lograr que juntos se involucren en las decisiones que beneficiarán a la institución.  
Pero los docentes consideran que se debe fortalecer los espacios de encuentro para la planificación, revisión de su labor en el quehacer educativo.
7. Análisis: el 93%, están convencidos que los valores son el eje transversal en el proceso de enseñanza-aprendizaje.  
Los valores son el fin de la educación.  
Los docentes, se comprometen a seguir trabajando en torno a los valores, para seguir fortaleciendo nuestro quehacer educativo.



8. Análisis: el 71% manifiesta que a veces, hay resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Los docentes creen que se debe tener apertura y acoger los aportes que se ofrecen de parte de los miembros de la institución.
9. Análisis: el 64% manifiesta que nunca se siente poco integrado en la institución, pues es agradable el ambiente donde trabajan. Pero consideran que se debe fortalecer los espacios de trabajo, de encuentro y planificación.
10. Análisis: el 64%, dice que a veces están en desacuerdo en las relaciones con su director  
Las relaciones interpersonales son fundamentales entre los miembros que forman un grupo de trabajo, con una meta común.  
Son consientes los docentes de que deben mejorar su capacidad de relacionarse entre todos, no solo con el director, para favorecer el ambiente escolar..
11. Análisis: el 57% de los encuestados siempre admira el liderazgo y gestión de las autoridades.  
El liderazgo, es un aspecto central en el modelo de gestión, permitiendo así administrar, adecuadamente una organización.  
Es primordial que se propicie en todos los miembros el liderazgo educacional y asumir un compromiso de ejecutarlo y motivarlo en el quehacer diario
12. Análisis: el 71%, de los docentes, siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector. Sin embargo se cree que el compromiso debe ser más convincente, para que todos hablen un mismo lenguaje en el quehacer educativo.
13. Análisis: el 57% manifiestan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, aunque consideran que es necesario ir mejorando en estos dos aspectos de la gestión y el liderazgo académico.
14. La institución maneja su presupuesto desde Fe y Alegría por lo tanto los directivos sólo hacen una parte de su gestión.



15. Análisis: el 64% manifiesta que siempre se realizan actividades de integración con todos los miembros de la comunidad educativa. Aunque los docentes ven necesario que se deben involucran más en el seguimiento y control en el campo académico de sus hijos.

16. Análisis: el 64% de los docentes manifiesta que siempre predominan los valores en las decisiones que toman los directivos.  
Aunque los docentes ven que es necesario continuar comprometiéndonos en tener en cuenta la educación en valores como eje transversal.



## 5.1.3. DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla 21

## RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	65	5	25	2	10
2. Las oportunidades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	5	25	4	20	11	55
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	45	11	55		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30	10	50	4	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	20	9	45	7	35
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes; considerando la del entorno familiar y/ o comunitario.	9	45	8	40	3	15
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40	7	35	5	25
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40	9	45	3	15
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	10	50	8	40



10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	8	40	2	10
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	7	35	8	40	5	25
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	7	35	3	15
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75	5	25		
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55	7	35	2	10
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65	6	30	1	5

FUENTE: Encuesta a estudiantes

ELABORADO: Ana Patricia Viñanzca

### TABLA 21

1. Análisis: el 65% de los educandos, dice que siempre se toma en cuenta la opinión de estudiantes y docentes.  
Y se percibe que se debe continuar en la capacidad de acoger los aportes y opiniones de todos, y así fortalecer la capacidad de comunicación.
2. Análisis: el 50% opina que nunca, las autoridades hablan más que escuchar, pues tienen una capacidad para escuchar, orientar y acompañar, a los estudiantes en sus dificultades. Pero se necesita que los espacios de encuentro con los estudiantes se puedan fortalecer, de parte también de los docentes, no solo las autoridades.
3. Análisis: el 55%, manifiesta que a veces se observa el liderazgo conductual en la realización de tareas, pues este es uno de los aspectos en los que se nota mucha dificultad, pues hemos observado en la investigación que es urgente orientar en este liderazgo conductual.





4. Análisis: el 50%, cree que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, pues es lamentable que, la educación se vuelva rutinaria y es un peligro en la labor del docente.  
Hoy la reforma es exigente en el desempeño de los docentes.
5. Análisis: el 45% de la población encuestada, siente que a veces se espera que todos trabajen uniformemente, pero se nota que hay diversidad de criterios y procesos en el caminar de los educandos.
6. Análisis: el 45% manifiesta, que siempre se inicia la clase con lecturas motivadoras en torno a los valores que están trabajando en el mes. Aunque consideran que si falta fortalecer estos espacios por parte de algunos docentes que no lo hacen..
7. Análisis: el 40% dice que siempre, los docentes proponen actividades para que las desarrollen, aunque últimamente se nota que con el uso de la tecnología, se debe estar muy acorde con las nuevas exigencias de la reforma curricular.
8. Análisis: el 45% cree, que a veces se realiza en las clases, la innovación de métodos, participación, pues son pocos los docentes que están en permanente actualización de nuevas estrategias para impartir sus clases.
9. Análisis: el 50% de maestros a veces se no interesa por los problemas de los estudiantes y vemos que este aspecto es una urgencia que se debe priorizar en la institución, por la situación que nuestros jóvenes hoy están viviendo.
10. Análisis: el 50% manifiesta que siempre se dan oportunidades en las clases, para que expresen su opinión, pero a pesar de este aspecto positivo, notamos que hace falta, participación crítica de los estudiantes.
11. Análisis: el 40% manifiesta que a veces, es el profesor quien decide que se hace en la clase, pues si se planifica, no se va a improvisar y es fácil que la clase sea participativa.
12. Análisis: el 50% opina que siempre, se da oportunidad a expresar su opinión, preparando así a los estudiantes, a ser entes autónomos y críticos. Es importante fomentar en las clases a través de diversas técnicas ésta libre expresión.



13. Análisis: el 75% opina que siempre se realizan trabajos en grupo, con instrucciones claras y participación docente, por lo tanto es necesario continuar con esta normativa que favorece el proceso de enseñanza- aprendizaje.

14. Análisis: el 55% dice que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades. Aunque ven que es necesario, que se comprometan más, para que el trabajo en conjunto sea una fuerza en el quehacer educativo.

15. Análisis: el 65% manifiesta que siempre, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, y estos lo he observado en la investigación realizada, pues hay un gran espíritu de entrega en la tarea de educar en valores.

#### 5.1.4 DE LOS PADRES DE FAMILIA

**Tabla 22**

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES/ MADRES DE FAMILIA**

Orden	NUESTRA INSTITUCIÓN	Excelente		Buena		Regular	
		f	%	f	%	f	%
1.	Qué opinión tiene usted, de los docente de la Unidad Educativa Emaús	7	35	12	60	1	5
2.	¿Cómo considera usted la formación y las especialidades que ofrece la Institución?	6	30	12	60	2	10
3.	Cómo considera usted la organización de las autoridades en el proceso de Enseñanza Aprendizaje de su hijo "a".	11	55	8	40	1	5
4.	Cómo califica el sistema de comunicación entre la institución y Usted.	11	55	9	45		
5.	Su participación en las reuniones grado o curso y en las actividades institucionales es:	14	70	6	30		



6.	La capacidad de escucha y a coger sugerencias del director/rector hacia los docentes y estudiantes es:	12	60	7	35	1	5
7.	Su colaboración como padres hacia la institución cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza es:	12	60	6	30	2	10
8.	Su participación en autogestión para mejorar instituciones es	10	50	9	45	1	5
9.	considera que el compromiso de las docente con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	8	40	12	60		
10.	El liderazgo y gestión de las autoridades en el área académica es:	12	60	8	40		
11.	El liderazgo en el área administrativa y financiera que los directivos mantienen es:	10	50	9	45	1	5
12.	Su cumplimiento antes las normas y disposiciones es:	9	45	11	55		
13.	Su ejemplo de vida desde la ética y los valores es:	15	75	5	25		
14.	La atención a padres de familia por parte de los docentes es	11	55	8	40	1	5
15.	El aprovechamiento de otros espacios fuera de la clase para desarrollar el aprendizaje por parte de los docentes es:	3	15	13	65	4	20
16.	El afecto, la cercanía la acogida del personal docente de la institución hacia el estudiante es:	8	40	12	60		
17.	La vivencia de valores institucionales y humanos en el personal docente es:	9	45	11	55		

FUENTE: Encuesta a Padres/Madres de Familia

ELABORADO: Ana Patricia Viñanzca

**TABLA 22**

1. Análisis: el 60% de los padres y madres de familia tienen buena opinión de los docentes de la institución, sienten que reciben una adecuada atención. Pero se cree que hay necesidad de enriquecer las relaciones interpersonales entre padres y docentes.
2. Análisis: el 60% manifiesta que le parece buena la formación y oferta que la institución ofrece con las especializaciones. Considerando que es necesario ir acorde con las exigencias que hoy la sociedad nos propone.
3. Análisis: el 55%, de los padres y madres de familia, considera como excelente la organización de las autoridades en el proceso de enseñanza – aprendizaje, pero también son consientes los padres que deben estar más atentos en el control y seguimiento de saber cómo va el desempeño académico de sus hijos.
4. Análisis: el 55% de encuestados opina que es excelente el sistema de comunicación con la institución, pero es real que falta de parte de los padres y madres de familia, más cercanía y preocupación con respecto a sus hijos o representados.
5. Análisis: el 70% opina que es excelente su participación a las reuniones y actividades que la institución convoca, pero hace falta que la presencia de los padres que sus hijos están muy mal académicamente sea frecuente su participación.
6. Análisis: el 60% de los padres y madres de familia cree que es excelente, la capacidad de escucha y acoger sugerencias del Director hacia los docentes y estudiantes, aunque a veces es necesario tener una gran capacidad de objetividad y sinceridad frente a lo que se sugiere o de lo que no se está desacuerdo.
7. Análisis: el 60% manifiesta que es excelente su colaboración frente a los nuevos métodos de enseñanza, que la institución quiere impartir, aunque hay aún padres de familia que les es difícil acoplarse a los cambios que hoy la educación ejecuta.



8. Análisis: el 55% opina que es buena su participación en la autogestión para mejorar la institución. Este es un aspecto positivo que ha permitido sacar adelante la infraestructura de la institución.
9. Análisis: el 60% considera excelente el compromiso de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades, se percibe un trabajo en equipo, aunque es necesario fortalecer estos encuentros de trabajo.
10. Análisis: el 60% de los padres y madres de familia dice que es excelente el liderazgo y gestión en el área académica, pues notan preocupación en el rendimiento de los estudiantes.
11. Análisis: el 55% de los encuestados considera excelente el liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera que los directivos mantienen, aunque la parte presupuestaria la manejan a nivel de las oficinas de Fe y Alegría.
12. Análisis: el 60% de la población considera como bueno su cumplimiento ante las normas y disposiciones institucionales., aunque se debe fortalecer este aspecto, pues se dan situaciones en que no hay la colaboración de los padres y madres de familia en ciertas disposiciones que se dan al inicio del año lectivo.
13. Análisis: el 65%, opina que es excelente su ejemplo de vida desde la ética y los valores, aunque notamos que es una prioridad, formar a las familias que hay incidencias de alcohol, maltrato.
14. Análisis: 60% manifiesta que es excelente la atención a padres y madres de familia, por parte de los docentes permitiendo una buena relación entre padres y la institución.
15. Análisis: el 65% considera como bueno el aprovechamiento de otros espacios, que permiten desarrollar el aprendizaje de los educandos, aunque notamos que es necesario que se de prioridad a otros espacios para no caer en la rutina del salón de clase.
16. Análisis: el 60% considera buena la cercanía, el afecto, la acogida de los docentes hacia los estudiantes, y creemos que es importante fortalecer y animar a los



docentes para crear lazos de confianza y cercanía con los estudiantes, para lograr un acompañamiento oportuno de los mismos.

17. Análisis: el 55% de encuestados considera que es buena la vivencia de los valores institucionales y humanos en el personal docente.

### 5.1.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

#### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivo, profesores y estudiantes?	4	100		
2	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	75		
3	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	100		
4	¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?	4	100		
5	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	75	1	25
6	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100		
7	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	75	1	25
8	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	100		
9	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	100		
10	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	1	25	3	75



**P.1.** El 100% consideran que si hay un espacio disponible para el diálogo, entre los miembros de toda la comunidad educativa.

**P.2.** El 75% tiene claro lo que es la comunicación y en que se diferencia de la información.

**P.3.** El 100%, conoce que hay manual o reglamento que orienta el accionar de los miembros de la institución.

**P.4.** El 100%, manifiesta que están organizados por diversos grupos de trabajo. que les facilita realizar las tareas del liderazgo.

**P.5.** El 75% cree que a través del diálogo asertivo y luego desde el consenso se buscaría la solución a un conflicto donde las partes queden bien.

**P.6.** El 100% coincide que las características de un líder deben ser carismático, capacidad de escucha, comunicativo, responsable, proactivo, eficiente, eficaz, organizado, saber delegar.

**P.7.** El 75%, manifiesta que prevalece un liderazgo democrático en la dirección y en los docentes, aunque a veces paternalista en los estudiantes.

**P.8.** El 100%, coincide que se debe desarrollar los valores de la responsabilidad, honestidad, puntualidad, respeto, amor, solidaridad, la paz.

**P.9.** El 100%, de los valores que predominan en docentes, es la solidaridad, honestidad, sencillez, alegría, responsabilidad, la acogida, el compañerismo. En los estudiantes, el compañerismo, el amor, la alegría, la cercanía, la creatividad, el compartir.

**P.10.** El 75% tenemos la necesidad urgente de comprometernos a trabajar en torno a los siguientes antivalores: falta de comunicación, poco trabajo en equipo, el egoísmo profesional, la impuntualidad, conversaciones edificantes.



### MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
<p><b>Problema 1</b> Docentes poco afectuosos y que no se preocupan de los problemas de los estudiantes.</p>	<p>Falta de formación y desarrollo de la parte afectiva del personal docente.</p>	<p>No se ha creado un ambiente de confianza, solo se están preocupando de cumplir con la malla curricular.</p>
<p><b>Problema 2</b> Poca participación y opinión de criticidad de los estudiantes.</p>	<p>Aplicación de un modelo pedagógico tradicional.</p>	<p>Estudiantes altamente dependientes, sin iniciativa y actitudes de liderazgo</p>
<p><b>Problema 3</b> Poco liderazgo conductual en el manejo de tareas.</p>	<p>Falta de formación para la autodisciplina y responsabilidad</p>	<p>Incumplimiento de deberes y tareas.</p>
<p><b>Problema 4</b> Falta formación específica para gestionar mediante procesos de liderazgo.</p>	<p>Desactualización administrativa.</p>	<p>Gestión poco eficiente. Toma de decisiones de manera unilateral.</p>





## a. DISCUSIÓN

Los directivos en el resultado de las encuestas manifiestan que el 75% están organizados a través de equipos de trabajos por áreas, por comisiones y el 25% el Director organiza las actividades en reuniones que se llevan a cabo cada trimestre. A través de la investigación estoy sacando mis propias conclusiones sobre la importancia del manejo de una buena gestión en la dirección de las instituciones educativas, donde es necesario fomentar en el quehacer diario una participación desde la libertad y la autonomía, para desarrollar actitudes de liderazgo democrático-participativo.

En la institución educativa, para mejorar el desempeño y progreso escolar el directivo promueve en un 100% la realización de sus tareas con el uso del manual de funciones, facilitando el trabajo en equipo, el desempeño laboral, desde la existencia de un ambiente cordial y de compañerismo, mejorando el clima de convivencia en todo el personal. Es necesario tener clara las prioridades en el quehacer educativo; así no se prioriza las acciones y muchas veces se posterga lo “importante” por lo “urgente” y casi nunca se realiza evaluaciones para verificar logros y corregir errores. La determinación de responsabilidades y tareas están circunscrita a decisiones verticales.

Los directivos promueven el liderazgo con la excelencia académica, la vivencia de los valores institucionales y personales en un 100%, considerando además que el liderazgo se desarrolla a partir de la experiencia, la capacitación el estudio de gerencia; aunque he notado que un 75% colabora y fomenta el trabajo en equipo y la participación de los padres y madres de familia en las actividades programadas en un 75%, causando preocupación que el 25 % es para capacitación y desarrollo profesional de los docentes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos y logrando una alta activación para propiciar cambio y desarrollo, en primer lugar en las personas. Los responsables de las instituciones educativas, los docentes, no pueden sino ejercer la crítica abierta y sincera sobre ellos mismos y las instituciones de las que forman parte y este es un proceso compartido y participativo: creamos nuevo conocimiento incorporando valiosa información que aportan los valores que



vivimos dentro de nuestras instituciones: valores de los estudiantes, de los profesores, de los grupos de trabajo, valores institucionales y organizativos.

La institución en un 100%, dispone de los diferentes departamentos administrativos que se encargan de organizar y desarrollar, los proyectos, planes y programaciones de la enseñanza manteniendo actualizada la metodología de acuerdo a las áreas correspondientes. La gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada.

El cuestionamiento que hoy tiene la institución, es que no se ha realizado una reingeniería de procesos y es uno de los desafíos hoy en el proceso educativo, para lograr brindar una educación de calidad con las nuevas innovaciones que beneficiarán a los educandos.

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

Los estudiantes manifiestan que la Rectora tiene capacidad para escuchar y tener en cuenta las opiniones de los docentes y los estudiantes, en un 65%, aunque es necesario que el 35% de los que opinan lo contrario, dé pautas para fortalecer en el ambiente escolar estos dos aspectos. Líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la organización educativa de manera positiva, y que puede reunir a un equipo disperso y conseguir que trabajen con una meta común.

El liderazgo conductual, es una de las falencias que prevalece en los estudiantes, para la realización de las tareas en un 55%, despertando preocupación en los docentes, pues se lo ha tomado como un problema institucional, al que se debe buscar solución inmediata. A través de la toma de conciencia de parte de los



estudiantes a ser responsables en sus tareas, y con los docentes a buscar estrategias motivadoras que despierten interés y dedicación en el quehacer educativo.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes se puedan expresar, en un 50% siempre, pero notamos que hay cierto temor y pasividad, poca criticidad, apego a los esquemas tradicionales, relegando a la innovación que el docente quiere transmitir en sus clases. Pero el otro 35% lo siente a veces que se les permite este espacio, se requiere propiciar espacios que faciliten la libre expresión, y desde ahí fomentar el pensamiento crítico.

Los padres de familia tienen una buena imagen de los docentes de ésta institución en un 60%, un 5% regular, este resultado preocupa a la institución por que es un aviso de que están fallando en algún aspecto que concierne en el desempeño laboral.

La atención a padres/madres de familia se verifica en un 70% de su presencia, para conocer e informarse del rendimiento académico y disciplinario de su representado. Aunque el ausentismo es evidente en un mínimo de porcentaje, por parte de los docentes, no obstante, muchos padres de familia no se acercan a solicitar información de sus hijos y descuidan el rendimiento académico, razón por la cual al final del año lectivo se encuentran en graves dificultades y no se puede hacer nada.

La investigación realizada me ha permitido conocer muchos aspectos pedagógicos y procesuales del rol del docente en el aula, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, se trabaja en valores, se intenta innovar, nuevas técnicas y estrategias educativas, acorde a las exigencias de la reforma curricular y eso está muy bien, pero falta entender el papel protagónico que debe tener un docente líder: que brinda confianza entre sus seguidores, que da pautas para resolver dificultades, motiva sí, pero no hay promoción de habilidades y no provoca cuestionamientos que lleven a formar una personalidad crítica. El compromiso es que se vaya descubriendo y forjando en las aulas a los nuevos líderes, que transformen nuestra sociedad. Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar



imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ella.

Los padres y madres de familia, en un 60% aportan con generosidad, en la autogestión en beneficio de la institución, su colaboración se realiza en consenso, buscando el bien común, aunque, hemos podido observar, que es necesario concienciar en ellos, un cambio de actitud frente a sus hijos, ya que ellos son el primer referente de la formación en valores. Y es una prioridad en la institución, ofrecer para ellos, una orientación, donde asuman su compromiso de dar ejemplo con su propia vida en la honestidad, la responsabilidad, el respeto, y desde la familia, asumir el compromiso de guiar, acompañar el proceso formativo que le corresponde, pues la institución educativa afianza esta formación, dentro de un clima institucional, que favorezca a todos los miembros que formamos parte de la institución. Si hay un cierto malestar con el mínimo de padres que a veces, o nunca colaboraren, pues son los que miran sólo las fallas de los docentes, directivos para perjudicar en ocasiones a dichos directivos o docentes, creando un malestar institucional. E aquí el compromiso de trabajar en torno a la vivencia de los valores desde la familia, para fortalecer la formación integral de los estudiantes con el ejemplo de sus padres ó representantes.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez aplicados los instrumentos a los directivos, docentes estudiantes, madres y padres de familia, de la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, y luego de procesar los resultados obtenidos, puedo afirmar que en la institución educativa investigada hay gran disponibilidad y apertura de parte de sus miembros y autoridades, para realizar el proyecto de mejora institucional a, través de la propuesta que me comprometo a realizar en beneficio de los educandos y aportar de esta manera a mejorar la calidad educativa en la institución. Por lo tanto he llegado a las siguientes conclusiones:

- ❖ Falta desarrollar la capacidad de gestión en los directivos de la institución.
- ❖ La gestión institucional del Colegio, “Emaús”, requiere más eficiencia, faltan habilidades y pericia administrativa la organización y participación deben ser percibidas por todos y todas.,
- ❖ Falta promover el liderazgo participativo y conductual en algunos espacios del quehacer educativo. (tareas escolares)
- ❖ Se requiere implementar una serie de de estrategias de motivación para todos los actores.
- ❖ Es necesario promover la vivencia de los valores de la confianza, la afectividad y la promoción humana, en los estudiantes.
- ❖ Falta desarrollar en los docentes la capacidad de escucha y la atención a las necesidades afectivas de los estudiantes.
- ❖ Propiciar espacios de encuentro de todo el personal docente, administrativo y de apoyo, para fortalecer el clima institucional
- ❖ Hace falta mejorar el proceso de toma de decisiones.



- ❖ Falta trabajar por la calidad educativa a partir de indicadores que engloben los aspectos de comportamiento y liderazgo.
- ❖ Los padres de familia no tienen sentido de pertenencia institucional.
- ❖ Los padres de familia tienen comportamientos incoherentes con la labor educativa institucional.
- ❖ Falta testimonio de la práctica de valores en las familias.
- ❖ Los padres de familia no se interesan por los procesos educativos institucionales y no permiten un nivel de comunicación.
- ❖ Es necesario involucrar al personal docente a través de los equipos de trabajo, en la reestructuración de algunos documentos curriculares que hoy se demanda a la institución, en las instancias del Ministerio de Educación.
- ❖ Los maestros carecen de estrategias adecuadas para el manejo de grupo.
- ❖ Algunos educadores presentan ciertos contravalores, en el ejercicio de sus responsabilidades.
- ❖ Los docentes no son líderes pedagógicos, que gestionan los procesos de aula.
- ❖ Los docentes no manejan estrategias para la construcción de acuerdos con los estudiantes,

Mediante el trabajo de investigación he logrado conocer algunas situaciones reales del caminar educativo, que obstaculizan que los docentes desarrollen todas las potencialidades de los estudiantes que necesitan ser orientados hacia un auténtico liderazgo democrática - participativo, que facilite la vivencia de valores que contribuyan en el crecimiento integral de los educandos y. Una vez conocidas las conclusiones, asumo mi responsabilidad de manifestar la siguientes



recomendaciones que beneficiarán a directivos, docentes, y estudiantes, involucrándose todos, en la promoción de líderes asertivos, con capacidad de reflexión y criticidad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Formar estudiantes críticos, a través del quehacer educativo, desde una planificación que vaya acorde con las necesidades urgentes que hoy nos propone la reforma curricular, fortaleciendo su capacidad de reflexión y criticidad, que sean participes del proceso de enseñanza – aprendizaje de manera adecuada, para alcanzar la excelencia académica.
- ❖ Creo necesario varias jornadas formativas a través de charlas y talleres con todos los miembros de la Comunidad Educativa
- ❖ Sensibilizar y concienciar a los estudiantes a adquirir una mentalidad crítica, a través de un trabajo en valores y a si desarrollar la capacidad de analizar, reflexionar, deducir, inferir todos los conocimientos, actitudes, procedimientos que ellos van asimilando en proceso formativo.
- ❖ Que haya un compromiso personal e institucional de ir forjando el liderazgo educacional en quehacer diario.
- ❖ Que los maestros de la institución investigada estén en constante actualización y capacitación profesional.
- ❖ Que los directivos responsables del caminar educativo en “Emaús” Se comprometan en acompañar estos procesos en los Docentes y estudiantes



## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Capacitación de docentes sobre la gestión, el liderazgo y educación en valores, en la Institución que se ha realizado la investigación.

### **2. JUSTIFICACIÓN**

La gestión educativa es un proceso de trascendental importancia para la sociedad, la presente propuesta constituye unos procesos de reflexión y construcción comunitaria, para desarrollar las actitudes del liderazgo y la práctica de valores, en los diferentes actores de los procesos educativos.

La presente propuesta ayudará a resolver el problema de gestión, en función de l liderazgo, corrigiendo los errores que se han detectado en la investigación.

Es importante para la U.E “Emaús, porque sus autoridades podrán reflexionar sobre sus prácticas, recuperar sus funciones de líderes institucionales, planificar debidamente los proyecto en función de sus necesidades.

De esta propuesta, se beneficiarán autoridades, docentes, estudiantes, y padres de f porque habrá mayor participación y juntos lograrán construir una Comunidad Educativa con una atmosfera favorable al ejercicio del liderazgo y de la calidad educativa.

Ejecutando la presente propuesta se logrará que en el colegio Emaús, ejerza liderazgo y practiquen valores; las autoridades, asumiendo su papel protagónico. y contagiando su entusiasmo a los docentes y centrando sus actividades, en una educación de calidad y de calidez.

Los docentes, lograrán un desarrollo personal y profesional, los padres y madres de familia serán beneficiados de la propuesta, porque sus hijos desarrollarán las capacidades de liderazgo, prepararán valores, en definitiva serán ciudadanos cultos, responsables y consientes de sus derechos y obligaciones.





La propuesta, abarca expectativas de cambio para mejorar en todos los miembros de la comunidad educativa y despertará el interés social por hacer de la educación una tarea de todos.

Creo necesario que los estudiantes deben tener una mentalidad crítica, para tener la capacidad de analizar, reflexionar, deducir, inferir todos los conocimientos, actitudes, valores, procedimientos que ellos van acumulando a lo largo de su vida estudiantil.

Para esto es necesario, realizar unas encuestas, entrevistas, observaciones, instrumentos que nos permitirán formar, entes críticos y participativos en todo el proceso.

Se ha escogido este problema, porque es fundamental para la preparación y formación de la excelencia en valores, y rescatar los valores que se encuentran en segundo plano en la formación educativa. Y crear espacios para fortalecerlos en el educando.

### **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- ❖ Formar entes críticos y participativos mediante procesos de reflexión y análisis de la realidad para resolver problemas de la vida, anteponiendo el bienestar colectivo al personal. Esto posibilitará que todos ejerzan de una u otra manera su liderazgo en función de la comunidad y sus necesidades, poniendo al servicio sus valores y atributos personales.
- ❖ Sensibilizar y socializar la propuesta mediante estrategias adecuadas para concienciar a los actores y lograr la participación comprometida de todos ellos en su ejecución. Facilitando así la comprensión de la necesidad de cambio y predisponiendo a todos en un trabajo cooperativo que permitirá desarrollar un liderazgo comunitario.
- ❖ Concienciar a los miembros de la comunidad educativa de la importancia de la criticidad y participación para lograr una ambiente equilibrado y armónico. Lo que facilitará la convivencia mediante el ejercicio de valores.



- ❖ Aplicar reglas y normas claras para que todos se sientan participes y responsables de la vivencia de los valores propuestos. lo cual demanda la construcción de acuerdos aplicando niveles óptimos de comunicación horizontal, en la que todos expresen con libertad sus ideas y sus compromisos.
- ❖ evaluar trimestralmente la aplicación de la propuesta y sus resultados. esto permitirá realimentar los procesos y lograr una gestión educativa de calidad.

#### **4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.**

La población con la que he realizado la investigación fue con autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia de la sección secundaria.

La propuesta de mejora la realizaré en Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría, que está ubicada en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito, parroquia Eloy Alfaro, Barrio PIO XII, en la calle, Juan Vizúete y Cajiao.

“Emaús” es una institución educativa fiscomisional

Estamos involucrados todos los miembros de la comunidad educativa

#### **5. POBLACIÓN OBJETIVO**

La población beneficiaría de esta propuesta constituye todos lo involucrados en el procesos educativo institucional, estos es, 4 autoridades, 16 docentes, 437 estudiantes, 394 familias, quienes, de común acuerdo deberán trabajar en el diseño de un liderazgo eficiente para la institución.

#### **6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

- ❖ Entre los recurso humanos, voy a disponer de facilitadores, directivos, padres y madres de familia, estudiantes, docentes.
- ❖ En los recursos tecnológicos, necesitamos: Infocus, computadora, grabadora. Audiovisuales.
- ❖ En materiales, copias, marcadores, papelotes,
- ❖ En recursos físicos, aulas, la biblioteca.



- ❖ El recurso económico, el pago a los instructores para las charlas que se realizarán en los meses planificados, \$700.00, refrigerios \$300.00, papelería \$50.00.
- ❖ En organizacionales. Instancias institucionales de administración y gestión.

## 7. PRESUPUESTO

### INGRESOS

#### Gestión ante Fe y Alegría y patrocinadores de la empresa privada

Como monto total sería unos \$1050 sería el costo de la propuesta.

### TABLA DE INGRESOS Y EGRESOS

CONCEPTO	INGRESOS	EGRESOS
GESTION ANTE FE Y ALEGRIA	350,00	
COLABORACIÓN DE EMP. PRIVADAS	400,00	
AUTOGESTIÓN	300,00	
CONFERENCIAS		700,00
REFRIGERIO		300,00
MATERIAL		50,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.050,00</b>	<b>1.050,00</b>



## 8. CRONOGRAMA

Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO									
		SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEM.	ENERO	FEBR.	MAR.	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	SENSIBILIZACIÓN DE LA NECESIDAD DE LA PROPUESTA	X									
2	CONCIENTIZACIÓN		X								
3	COMPROMISO			X							
4.1	<b>TALLERES Nº 1</b> COMO SER LIDER EN EL AULA	X									
4.2	<b>TALLERES Nº 2</b> TRABAJO EN EQUIPO		X								
4.3	<b>TALLERES Nº 3</b> TOMA DE DESICIONES EN EL AULA			X							
4.4	<b>TALLERES Nº 4</b> LA DISCIPLINA Y LA AUTODISCIPLINA				X						
4.5	<b>TALLERES Nº 5</b> AYUDAS DIDACTICAS PARA EL LIDERAZGO					X					
4.6	<b>TALLERES Nº 6</b> REGLAS Y ACUERDOS EN EL AULA						X				
4.7	<b>TALLERES Nº 7</b> LÍDERES PREDISPUSTOS AL CAMBIO							X			
4.8	<b>TALLERES Nº 8</b> LÍDERES CRÍTICOS Y COMPROMETIDOS.								X		
4.9	<b>TALLERES Nº 9</b> RELACIONES INTERPERSONALES DE UN LIDER									X	
4.10	<b>TALLERES Nº 10</b> EVALUEMOS NUESTRO CAMINAR										X
5	CONFERENCIAS			X	X	X					
6	ACTIVIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO Y CONTROL				X			X			X
7	EJECUCIÓN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	EVALUACIÓN TRIMESTRAL				X			X			X



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Chávez, José Rodrigo (1993). Gestión Educativa.
- Código de Convivencia, Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría. Quito
- Guillén Parra, Manuel. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid: Pearson Educación S.A.*
- Plan Operativo Anual. (POA) Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría. Quito
- Proyecto Institucional (P.E.I) Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría. Quito
- Reglamento Interno, Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría. Quito
- Sánchez Burneo, Verónica. (2008). *Liderazgo, valores y educación, guía didáctica. Loja: UTPL.*

### Cita electrónica

([www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com))

## 9. APENDICES

- ❖ Certificaciones
- ❖ Formato de encuestas y entrevistas.
- ❖ Documentos curriculares
- ❖ Manual de convivencia
- ❖ Reglamento interno.
- ❖ POA



## SECCIÓN PRIMARIA

GRADOS	NIÑAS	NIÑOS	TOTAL	TOTAL GRADOS	FAMILIAS
Primero "A"	9	12	21	63	9
Primero "B"	12	8	20		10
Primero "C"	11	11	22		14
Segundo "A"	18	22	40	120	27
Segundo "B"	24	15	39		22
Segundo "C"	18	22	40		25
Tercero "A"	20	22	42	128	33
Tercero "B"	16	27	43		31
Tercero "C"	23	20	43		35
Cuarto "A"	18	20	38	112	28
Cuarto "B"	19	18	37		37
Cuarto "C"	10	27	37		26
Quinto "A"	21	12	33	99	27
Quinto "B"	13	20	33		31
Quinto "C"	16	17	33		30
Sexto "A"	21	21	42	125	40
Sexto "B"	19	23	42		41
Sexto "C"	18	23	41		39
Séptimo "A"	12	24	36	107	36
Séptimo "B"	12	24	36		37
Séptimo "C"	16	19	35		35
<b>Total Estudiantes</b>	<b>346</b>	<b>407</b>	<b>754</b>	<b>754</b>	<b>613</b>



## SECCIÓN SECUNDARIA

CURSOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	TOTAL (básico y bachillerato)	FAMILIAS
Octavo "A"	22	27	49	99	39
Octavo "B"	19	31	50		47
<b>Noveno "A"</b>					
Noveno "A"	21	30	51	102	48
Noveno "B"	19	32	51		42
<b>Décimo "A"</b>					
Décimo "A"	18	20	38	76	33
Décimo "B"	19	19	38		34
<b>1º Común "A"</b>					
1º Común "A"	14	27	41	81	38
2º Común "B"	14	26	40		34
<b>BACHILLERATO TÉCNICO</b>					
2º Bachillerato	16	16	32	43	32
3º Bachillerato	3	8	11		11
<b>BACHILLERATO EN CIENCIAS QQ.BB</b>					
2º Bachillerato	11	11	22	36	22
3º Bachillerato	2	12	14		14
<b>Total estudiantes</b>	<b>178</b>	<b>259</b>	<b>437</b>	<b>437</b>	<b>394</b>









