



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: *“GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CONSERVATORIO SUPERIOR DE MÚSICA SALVADOR BUSTAMANTE CELI DE LA CIUDAD DE LOJA, DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010-2011.”*

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

AUTORA:

María Eugenia Rodríguez Guerrero

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Xiomara Paola Carrera Herrera

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 25 de Octubre del 2011

Dra.

Xiomara Paola Carrera Herrera

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, 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.

.....

Xiomara Paola Carrera Herrera

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

.....

MARÍA EUGENIA RODRÍGUEZ GUERRERO

CI. 1706964077

ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

SESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Eugenia Rodríguez Guerrero, 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, Octubre, 2011

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo investigativo, es preciso señalar mi profundo reconocimiento a las autoridades del Nivel de posgrado de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la persona del Señor Rector, que demuestran ante la provincia y el país un ejemplo vivo de organización académica administrativa para la superación de las personas; así como también al cuerpo de docentes de la misma, quienes con su sapiencia y experiencia, supieron guiar el camino para la consecución de este objetivo.

A la Dra. Xiomara Paola Carrera Herrera Directora de la Tesis, el cual con sus amplios conocimientos y extraordinaria capacidad para impartir sus experiencias, me ha guiado acertadamente para la finalización de este sueño.

DEDICATORIA

A mi familia, mi esposo Manuel, mis cuatro hijas, Anita Carolina, María Cristina, Camila Nicolle y Doménica Franchesca, los cuales han compartido la trayectoria de este proceso, con su comprensión y apoyo.

Con amor:

MARIA EUGENIA

Loja, 24-11-2010.

SEÑOR DOCTOR.

ÁNGEL ORTEGA GUTIÉRREZ

**RECTOR (e) Y MIEMBROS DEL H. CONSEJO DIRECTIVO DEL
CONSERVATORIO SUPERIOR DE MÚSICA**

“SALAVADOR BUSTAMANTE CELI”

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me es muy grato dirigirme a Ud. y por su digno intermedio al H. Consejo Directivo para solicitar se digne autorizar, la investigación del Proyecto de Grado **“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi”** como requisito indispensable dentro de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Ante estos requerimientos como investigadora me comprometo en analizar la capacidad de gestión y liderazgo en el Conservatorio, con sólidos fundamentos los cuales sirvan para incrementar la calidad educativa institucional; así como en seleccionar y procesar la información, elaborar un diagnóstico, dar a conocer a Uds. los resultados y la debida propuesta alternativa.

Por otra parte el Conservatorio deberá brindar las facilidades de investigación con la toma de instrumentos y muestras, con las cuales se trabajará para obtener resultados.

Por la favorable atención a la presente le anticipo mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente



Mgs. María Eugenia Rodríguez Guerrero

Docente Investigadora

H. Bustamante
24-11-2010



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
Índice de Tablas	x
RESUMEN.....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. La gestión Educativa	16
2.1.1. Concepto	16
2.1.2. Importancia.....	17
2.1.3. Tipos de Indicadores de Gestión	18
2.2. Liderazgo Educativo.....	20
2.1.1. Concepto.....	20
2.3. Diferencias entre Directivo y Líder	22
El directivo tiene tener nuevas ideas para lograr sus objetivos, y determinar las metas a conseguir.	25
2.4. Los valores y la educación.....	30
3. METODOLOGÍA	32
3.1 Participantes	32
3.2. Materiales e instrumentos	35
4. RESULTADOS	39
4.1. DIAGNÓSTICO.....	39
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en el liderazgo y valores.....	39
4.1.1.1. El Manual de organización.....	39
4.1.1.2. Código de Ética.....	40
4.1.1.2. El Plan Estratégico	42
4.1.1.3. El plan operativo anual	44
4.1.1.4. El proyecto educativo institucional (PEI).....	45
4.1.1.5. Reglamento Interno y otras regulaciones	45

4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	45
4.1.2.1.	Misión y visión	45
4.1.2.2.	El Organigrama	46
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	48
4.1.2.4.	EL clima escolar y convivencia con valores	56
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	57
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	58
4.1.2.7.	Dimensión administrativa financiera y valores	59
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	60
4.1.3.	ANÁLISIS FODA	60
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	60
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	62
4.1.3.3.	MATRIZ FODA	64
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS	65
4.2.1.	De la encuesta a Directivos	65
4.2.2.	De la encuesta a Docentes	74
4.2.3.	De la encuesta a Estudiantes	76
4.2.4.	De los padres de familia	77
4.2.5.	De la entrevista a Directivos	78
5.	DISCUSIÓN	79
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	84
7.	PROPUESTA DE MEJORA	86
8.	BIBLIOGRAFÍA	97
9.	APENDICES	99

Índice de Tablas

Tabla 1: Población Directivos.....	32
Tabla 2: Población Directivos.....	32
Tabla 3: Título Académico.....	32
Tabla 4: Población Docentes.....	33
Tabla 5: Población Docentes	33
Tabla 6: Población Alumnos.....	34
Tabla 7: Población Alumnos.....	34
Tabla 8: Padres de Familia.....	34
Tabla 9: Padres de Familia	35
Tabla 10. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro Educativo.....	65
Tabla 11. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	65
Tabla 12. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	66
Tabla 13. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	66
Tabla 14. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	67
Tabla 15. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.	67
Tabla 16. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	68
Tabla 17. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución Escolar.....	69
Tabla 18. Organismos que integran la institución.....	70
Tabla 19. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de Profesores.....	70
Tabla 20. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	71
Tabla 21. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	72
Tabla 22. Material de planificación educativa.....	73
Tabla 23. Resultados de la encuesta a docentes.....	74
Tabla 24. Resultados de la encuesta a estudiantes.....	76
Tabla 25. Resultados de la encuesta a padres de familia.....	77
Tabla 26. Resultados de la entrevista a Directivos.....	78

RESUMEN

El presente documento contiene una versión del trabajo de investigación, cuyo tema es: GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CONSERVATORIO SUPERIOR DE MÚSICA SALVADOR BUSTAMANTE CELI DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO LECTIVO 2010-2011.

En su primera parte, se hace referencia a la forma como se desarrolló el trabajo investigativo. La necesidad de determinar el nivel de dirección coordinación y administración institucional, según las cualidades propias del liderazgo administrativo, para ello se analiza la situación institucional, la manera de su directriz, y la participación de los involucrados con la institución de modo directo e indirectamente. Analizamos el nivel de gestión en donde se estudia la toma de decisiones y el nivel de participación de los docentes, directivos, padres de familia y alumnos en las decisiones con referencia a gestionar recursos o planes de innovación institucional.

El estudio consta de un detalle de las cualidades del liderazgo basado en información bibliográfica detallada en resumen y comentarios, para luego detallar la aplicación de un trabajo de campo resumido en detalle estadístico cuyos resultados demuestran y confirman la realidad institucional y la confirmación de los objetivos e hipótesis planteados en este trabajo de investigación.

Constan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, luego de haber analizado los resultados, en las que se hace alusión a los docentes, estudiantes y autoridades del Conservatorio de Loja. Se incluye un plan de propuesta para emplearlo dentro de la institución con el fin de establecer lasos de trabajos basados en el trabajo en equipo, y el empleo de los valores para que la práctica administrativa de parte de las autoridades sea del modo más acertado la técnica a emplear es el seminario taller en donde se exponen las temáticas de estudio y la relación de criterios de los participantes con miras de mejorar la administración del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”

1. INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales, dado el vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología, en un modelo político-económico globalizador, la sociedad mundial, latinoamericana, ecuatoriana y, muy especialmente, la sociedad lojana, atraviesan situaciones conflictivas respecto a la calidad de vida, que incide significativamente en los ámbitos: económico social, familiar, afectivo-emocional, que tienen repercusiones en la mayoría de las actividades que docentes y estudiantes desarrollan en el contexto del proceso enseñanza – aprendizaje dentro del aula y, lógicamente, se refleja en la adquisición de las destrezas, habilidades y el rendimiento general del estudiante.

El Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi, es una institución de naturaleza artística, especializada en la formación de músicos profesionales en instrumento, canto y danza. Con tal propósito el plantel cuenta con la estructura académica de los niveles Inicial, Técnico y Tecnológico. Según el acuerdo ministerial 5614 del 17 de noviembre de 1997 y su acuerdo de reforma del 24 de Agosto de 1998. Mediante el registro Institucional N° 11-011-2002- 10-08, el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) el Conservatorio adquiere la categoría de Superior. Esta relación académica con la educación superior establece la posibilidad que el plantel acceda a la formación de profesionales de la música del tercer nivel.

Al ser parte del plantel, conscientes de la posición de liderazgo en educación artística que mantiene el Conservatorio, y para hacer frente a los cambios vertiginosos experimentados por la sociedad, en todos los ámbitos, ha emprendido la construcción colectiva y participativa de propuestas de trabajo innovadoras y pertinentes socialmente, que le permita a la Institución responder adecuadamente a los desafíos del nuevo milenio.

Dentro del proceso de cambio en el que se encuentra inmersa la educación en el país, el Conservatorio debe pasar por varios filtros de procesos dentro de su currículo para lograr su acreditación, una de estas instancias se encuentran en la ejecución de varios proyectos y análisis profundos del funcionamiento, y para ello se priorizan los aspectos educativos, académicos, administrativos, así como de la gestión en la actualidad. La incidencia de la falta de autoridades titulares desde

hace varios años, hace que exista una inestabilidad en el entorno, lo cual determina la no consecución de los objetivos trazados.

Luego de haber estudiado el proceso por el cual está atravesando esta entidad educativa, en la cual se evidencia una carencia de investigaciones respecto a la gestión y liderazgo institucional, se priorizan elementos significativos que podrían ayudar en un mejor funcionamiento, manejo y proyección en los campos específicos a la música como relacionado en el entorno cultural que se desenvuelve.

La institución al ser parte de la formación del talento artístico de la ciudad y provincia se requiere de la generación de gestión y liderazgo institucional para propender calidad educativa, por consiguiente quienes se encuentren al frente de la organización enfatiza de un estudio detallado respecto de referentes prioritarios como gestión y liderazgo, para prodigar elementos esenciales con miras a otorgar caminos enmarcados en la solidez y eficacia educacional.

La evolución de la educación es cada vez propensa al cambio de estrategias de parte de los educadores, y teniendo en cuenta que en las manos de los docentes se encuentra el futuro de una nación, se siente la necesidad de vincularse con la actualización profesional, por medio de los estudios de cuarto nivel, el mismo a través de la Universidad Técnica Particular de Loja, ofrece amplias posibilidades para su consecución otorgando el fortalecimiento en diversas áreas, con miras a alcanzar un desarrollo integral de la sociedad en base de proyectos educativos realizables a nivel local, regional así como en el país.

El desarrollo y aplicación del presente proyecto es factible en la institución debido a la pertinencia del tema en la época en la que la educación ha descuidado la formación de los estudiantes en valores, así como la falta de liderazgo ocasiona situaciones que ponen en peligro el desenvolvimiento adecuado del conservatorio; por consiguiente luego del diálogo con las autoridades, se han comprometido en los aspectos:

- Socialización, validación y aprobación del proyecto con las autoridades, H. Consejo Directivo de la institución, docentes, estudiantes y actores sociales.
- Conformación de equipos de trabajo.

- Aplicación de los diversos instrumentos elaborados para obtener la información requerida.
- Análisis y sistematización de los resultados.
- Socialización de los resultados.

En éste proceso investigativo se encuentran estamentos que serán beneficiados como son:

Estudiantes, a quienes se dirige el accionar educativo y estarán inmersos dentro los ámbitos de mejoras cuando los factores de liderazgo y gestión sean evidentes en la institución para un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

- Docentes, quienes son los pioneros en proponer una enseñanza, complementada en valores, para propiciar en los educandos normas éticas que fortalezcan la formación de seres humanos íntegros para ser parte de la sociedad actual.
- Administrativos, son un grupo de crucial importancia dentro de la institución, los cuales con una gestión adecuada, se puede lograr mejores resultados en la eficacia de sus objetivos.
- Padres de Familia, constituyen la trilogía para ayudar en la formación en ambos frentes, la de los valores éticos y morales así como la colaboración en reafirmar los aprendizajes impartidos.
- Comunidad puesto que es uno de los ejes de trabajo la vinculación con la colectividad, un estudio pertinente de la gestión y liderazgo, el mismo que favorece en propiciar frentes aceptables de difusión.

Al ser parte del Grado I y II en el mismo se han determinado objetivos a seguir los que se detallan a continuación

OBJETIVO GENERAL.- Analizar el nivel de Gestión, liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi de la ciudad y provincia de Loja.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Investigar los referentes teóricos sobre: gestión, educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- b) Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Conservatorio.
- c) Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del Conservatorio de Loja.
- d) Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa de la institución.
- e) Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos del conservatorio pueden utilizar para reducir las dificultades.
- f) Desarrollar competencias de gestión, liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- g) Asumir con responsabilidad ética y análisis propositivo de las acciones a desarrollar con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Es momento de comenzar en el fortalecimiento de las instituciones educativas que hacen cultura y propenden acrecentar su difusión por medio de las artes y la ciencia, para ellos invitamos a dar inicio en la lectura de este trabajo investigativo que no tiene otro objetivo sino el de contribuir con la cultura de Loja, la región sur y el país.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Se entiende por gestión “al proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos”(NOVATECNIA Administración y Construcción, 2006).

Al identificar el concepto citado anteriormente prioriza en regir a los integrantes de la empresa en la consecución de sus objetivos, para apoyar en la misión propuesta a través de la participación colectiva de los involucrados.

“El aprendizaje es un proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y aptitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Normalmente se parte de conocimientos anteriores, de aportaciones empíricas y de las diversas vivencias para generar nuevo conocimiento. Este conocimiento puede ser individual o colectivo. Para pasar del conocimiento de las personas al conocimiento de las organizaciones se requieren estrategias o herramientas que permitan integrar el conocimiento individual en el grupal. El concepto de aprendizaje organizativo está tomando una creciente importancia principalmente a través de la idea de la organización que aprenda y muestra crecientes niveles de ubicuidad. Su auge puede deberse a las connotaciones dinámicas, a la influencia del rápido cambio tecnológico sobre las organizaciones y también quizás al hecho de estar de moda este tipo de organizaciones”(Marquez, 2011)

Una de las formas determinantes de perpetuar un aprendizaje, es aquel sobre el cual se basa un anterior conocimiento. El mismo que permite incorporar cambios en el individuo cuando es individual y colectivo al ser grupal.

Peter Senge, es quien con más vigor sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes y las define las organizaciones que aprenden como:

“organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamientos, donde la expansión colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a vivir en conjunto. Este autor resalta que este proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”(Bolivar, 2006)

Senge propone el hecho de las organizaciones pueden propagar sus conocimiento de acuerdo a la visión que lleva el conjunto, el cual es permisivo de acuerdo a sus requerimientos establecidos, la organización es indispensable para el fortalecimiento de los proyectos que se ejecuten.

2.1.2. Importancia

La gestión es un “elemento determinante de la calidad del desempeño de las instituciones educativas sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales” tomado de (Averiño C. Arzola S Brunner JJ, 2010)

La importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos naturales, y por cada uno de estos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

Lo anterior lleva a sí mismo a que, en el ámbito internacional exista un conjunto de iniciativas que están desarrollando los sistemas educacionales para incidir sobre el mejoramiento de la gestión de los centros educativos tales como:

Adopción de procedimientos de acreditación de instituciones educativas.

Empleo de incentivos para premiar y sancionar el desempeño de gestión.

Empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada.

Diseño de mecanismos de participación de la comunidad escolar, la comunidad local y agentes externos (empresarios); que generen “exigencias” y apoyo para el mejoramiento de la gestión”.

Con lo presentado anteriormente se prioriza la valor de la gestión, con gran rigor en el aspecto educativo, pues determinan la inserción en nuevas formas y modelos de aprendizaje para lograr la efectividad en calidad de la educación.

2.1.3. Tipos de Indicadores de Gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según expertos en Contabilidad Gerencial, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balance Scorecard, (Minguez, 2001) que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Criterios para establecer indicadores de gestión

“Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización; Claramente Definido que asegure su

correcta recopilación y justa comparación; Fácil de Comprender y Usar, Comparable se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo; Verificable y Costo-Efectivo que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo”, (Rojas, 2009)

Cada uno de los tipos de indicadores de gestión es requerido para evidenciar la marcha de una institución, en los diversos aspectos como el financiero, de calidad, los medios para conseguir sus objetivos, así como el seguimiento y control de sus estrategias.

Tipos de Gestión:

“Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social: es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente: 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 cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Estratégica: es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

Gestión Administrativa: es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial”, (Isabel María Díaz, 2008)

Los diferentes tipos de gestión, son importantes, al ser parte de los lineamientos requeridos para el éxito de las empresas, y proporcionar especificaciones para los casos particulares y su correspondiente acierto en las acciones diarias.

2.2. Liderazgo Educativo

2.1.1. Concepto

El liderazgo educativo consiste en el ejercicio participativo de todos quienes integran la institución con niveles de generalizados para valorar la participación de los mismos.

Los resultados que se emiten a través de la investigación sobre eficacia escolar y cambio organizativo desarrollados durante las últimas décadas sugieren que el director escolar puede tener un efecto ostensible sobre el funcionamiento de los centros educativos y la calidad de sus servicios. El director parece ejercer tal influencia primordialmente en su cometido como animador educativo del centro. A pesar de todos los instrumentos utilizados por la Administración para evaluar a los directores sólo contemplan parcialmente su intervención en tal cometido. Resulta cuando menos irónico que durante años de búsqueda de las características de la enseñanza eficaz los investigadores pasarán por alto el factor que después se descubrió como más importante del éxito de la escuela: la energía que es capaz de proporcionar al funcionamiento de la escuela el liderazgo instructivo de ciertos directores.

“También es posible que esa escasa atención prestada en la investigación y evaluación de los directores escolares pueda estar relacionada con el hecho de que ese cometido haya ido evolucionando, acentuándose la actividad administrativa sobre la pedagogía. Este papel de director como primer profesor (máster) se ha visto erosionado por las crecientes demandas de carácter esencialmente administrativo. Estudios observacionales de las actuaciones de los directores muestran unánimemente que suelen dedicar poco tiempo a la gestión del currículo y la enseñanza, en comparación con el empleado en esas otras funciones denominadas administrativas.

Pero aun cuando la mayoría de trabajos en torno al liderazgo educativo tiende a centrarse en los directores, son cada vez más los autores que reconocen la necesidad de ampliar el concepto, incluyendo al profesorado y a otros componentes de la organización como posibles agentes de cambio (Hord, 1984); (Coronel, 1996).

Para que el director o administrador del centro educativo asuma las acciones de liderazgo educativo debe centrar sus esfuerzos en base a la investigación situación que lo llevará a realizar un liderazgo instructivo o educacional que forma parte del pedagógico, que está basado en la teoría de la competencia situacional y parte de la investigación, siendo necesario para la que la enseñanza séalo más eficaz posible, desarrollando la supervisión y evaluación del profesorado, gestión y respaldo de la docencia; gestión y distribución de los recursos; control de la calidad; coordinación; intervención inmediata del centro educativo en lo concerniente a la presentación de una imagen de personal calificado para captar la aceptación social de su sistema educativo.

El liderazgo de este modelo aplica a las áreas específicas de contenido, disciplina o materia debido a su adaptación del sistema escolar general debido a que despliega cinco funciones como: establecimiento de una misión para el centro, promover un clima positivo de aprendizaje, observar y realiza realimentación al profesorado, dirigir el currículo y la enseñanza, evaluar el programa docente.

El director del centro educativo debe de planificar los métodos y estrategias a seguir de modo empírico detallando que pasos se van a seguir, las metas que se desean establecer en el ejercicio de sus trabajos ya sea del área administrativa, como la de la planta docente para plantear una valoración del accionar profesional de quien

ejerce el liderazgo, esto incluye el estudio de posibles causas, la previsión de potenciales consecuencias, el planteamiento de propuestas viables y la elaboración de conclusiones.

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Líder.-Al hablar de liderazgo se crean muchas dudas y posibles teorías sobre que es un líder, como surgen y cuál es su importancia en la organización. La definición de líder se ha visto de diferentes perspectivas. La teoría de rasgos asume que los líderes nacen con unas características físicas y psicológicas similares. Estos son personas de gran capacidad intelectual. Poseen facilidad de expresión y buen juicio crítico. Además son responsables, persistentes, seguros de sí mismo, sociales, tienen porte atlético y por lo general poseen una sólida posición socioeconómica (Varios, 2002).

Otros ven al líder como un agente de poder que produce acción en el grupo y que inspira una iniciativa de cambio. (Lipham, 2000) Establece la diferencia entre un administrador y un líder. En la que considera que el administrador es el individuo que utiliza las estructuras o procedimientos existentes para alcanzar los objetivos de la organización. El líder es la persona que se preocupa por iniciar los cambios en las estructuras o procedimientos establecidos de manera que se facilite alcanzar los objetivos de la organización. El administrador puede ser un líder siempre y cuando introduzca un cambio en la organización. El poseer una posición de poder no quiere decir que esa persona es un líder. No es la posición lo que determina si una persona es un líder, sino, la naturaleza de la conducta de ese individuo.

Otros líderes son organizacionales o sea adquieren una posición dentro. “De una organización, la cual le otorga autoridad y la estructura organizacional le provee la legitimidad. Las funciones y relaciones con sus subalternos poseen un carácter forma” (Soto, 2000).

Otro punto de vista señala que la situación es la que hace a un buen líder. Este enfoque situacional identifica las características distintivas del ambiente a las cuales se le puede atribuir el comportamiento del líder. Algunas variables que han sido identificadas como determinantes situacionales son las propiedades estructurales de la organización, el clima organizacional, las características del rol y las características del subordinado”, (Segarra, 2010).

Otro tipo de líder es el visionario que hace hincapié en las necesidades del grupo y proyecta el alcance de unas metas. (Spady, 2007) señalan que el cambio productivo tiene mejores posibilidades de éxito cuando la organización cuenta con un líder capaz de evidenciar en sus ejecutorias diferentes dimensiones de liderazgo: auténtico, visionario, cultural de servicio y de calidad. Al líder que en sus tareas aplique estas dimensiones, Schwahn y Spady lo definen como un *líder total*. Los líderes visionarios involucran a sus subalternos y colaboradores en una investigación detallada de los retos y oportunidades que tendrá en el futuro la organización y los posibles cursos de acción que ésta podría tomar. “Los líderes visionarios llevan a cabo tres roles. Estos son los siguientes:

- a. Definir y perseguir un futuro organizacional preferido.
- b. Enfocar constantemente en las necesidades de los clientes.
- c. Explorar las opciones y perspectivas organizacionales.

Algunos líderes dan énfasis al desarrollo ético-moral de los grupos. Ellos poseen un alto sentido de moral, de ética personal y visualizan el desarrollo de estos conceptos a nivel grupal y a nivel de la sociedad. El respeto a otra cultura es esencial en la formación de los principios que dan dirección a la vida. El respeto de los valores humanos es primordial y la filosofía del grupo debe ir dirigida a lograr estas metas”, (Soto, 2000)

La dimensión del liderazgo auténtico del *líder total* es congruente con un liderazgo centrado en el desarrollo ético-moral de los grupos. Los líderes auténticos conducen a los empleados a reflexionar profundamente sobre el propósito, la misión y los valores fundamentales y los cimientos morales de la organización. Además, llevan a los empleados a reflexionar sobre cómo su trabajo puede representar y apoyar éstos. Los líderes auténticos llevan a cabo los siguientes roles:

- a. Crear y mantener una visión precisa del propósito personal y organizacional.
- b. Dirigir el aprendizaje.
- c. Plasmar los valores fundamentales de la organización y los principios de profesionalismo.

“Sergiovanni y Corbally proponen una reconceptuación del liderazgo, ellos sostienen que hay que moverse de una concepción de liderazgo en la que la efectividad se define como el logro de objetivos, a una concepción de construcción de identidad, de aumento del entendimiento y de hacer el trabajo de otros más significativo. (Sergiovanni, 2000) definió liderazgo de calidad como un balance entre liderazgo táctico logro de los objetivos con efectividad y eficiencia y liderazgo estratégico obtener apoyo para políticas, propósitos y planes a largo plazo.

Las organizaciones hay que verlas, no como sistemas, sino como entidades culturales en las cuales el significado que se deriva de las acciones es más importante que las acciones mismas. En el liderazgo como expresión cultural están las bases de lo que se puede denominar (Segarra, 2010).

Han surgido una serie de eventos económicos, políticos, sociales y culturales que han tenido impacto en la forma de ejercer el liderazgo educativo. Actualmente, se evidencia un nuevo paradigma de liderazgo, que cambia el significado y las relaciones entre maestros, estudiantes, gerentes y la comunidad. Emerge un liderazgo con nuevos atributos: facilitador, integrador, proactivo, democrático, participativo, ágil, diversificado, crítico y compartido que trasciende los límites disciplinarios. Se acuñan conceptos tales como: procesos de grupo, consulta entre colegas, mejoramiento continuo, auto supervisión, mentoría propia, comunidad de aprendizaje, mega gerencia, reinención de la administración, etc.

Otros líderes son organizacionales, pues adquieren una posición dentro de una organización, la cual le otorga autoridad y la estructura organizacional le provee la legitimidad. Las funciones y relaciones con sus subalternos poseen un carácter formal.

Luego del análisis del significado de líder se precisa identificar al mismo como el ser humano que propicia acción dentro de un conjunto de personas, a las cuales ejerce influencia y procurar alcanzar los objetivos propuestos.

En cambio para “los directivos es fundamental para vencer las resistencias a las innovaciones, tanto si se trata de promover innovación y calidad, como si se trata de favorecer su arraigo”.

El directivo tiene tener nuevas ideas para lograr sus objetivos, y determinar las metas a conseguir.

La literatura sobre eficacia y mejora de la escuela ha destacado el papel crítico que ejerce la dirección en organizar buenas prácticas pedagógicas en los centros educacionales e incrementar los resultados del aprendizaje. Se hace una revisión actual de las investigaciones sobre cómo el liderazgo educativo es un factor de primer orden en la mejora de resultados. Hasta ahora, tanto de primer orden en la mejora de resultados. Hasta ahora, tanto en España como en Chile, la dirección ha tenido escasa capacidad para incidir en las mejoras de las prácticas docentes; sin embargo, las nuevas orientaciones de la investigación y de las políticas educativas potencian el liderazgo pedagógico. El perfil directivo de gestión se está pues, ampliando a un liderazgo pedagógico. Un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje. Se discute igualmente las graves limitaciones que la dirección actual tiene para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos, (Bolívar, 2010).

En la actualidad, la educación denota de un rol estratégico en la sociedad, por consiguiente el liderazgo implica alcanzar los objetivos propuestos en las líneas claves de la instrucción, enmarcadas en paradigmas establecidos en procura de potenciar el aprendizaje tanto en los alumnos como en los docentes.

“Son muchos los que piensan que la educación en valores debería estar omnipresente en los procesos educativos de la educación básica y nadie se opone a ello. El problema es cómo hacerlo. Hasta ahora se han ensayado dos soluciones que no satisfacen a todos: considerar los diferentes tipos de valores como temas transversales; desarrollar programas específicos de educación en valores.

Es necesario reconocer los méritos y los éxitos de muchos educadores de Infantil, de Primaria y de Secundaria Obligatoria que han puesto entusiasmo y han dedicado tiempo, esfuerzo y trabajo a cada una de estas dos líneas de educación en valores. Pero, al mismo tiempo, es necesario reconocer que todos los componentes esenciales de los currículos vigentes y, especialmente, las variables organizativas, que se han configurado como *a priori*s organizativos inamovibles, representan una carrera de obstáculos para cualquiera de las dos opciones de la educación en valores: las disciplinas y sus contenidos, la organización de los grupos de alumnos,

de los profesores, de los períodos lectivos, de las jornadas y de las semanas laborales, de la convivencia y de los reglamentos de régimen interno, de las bibliotecas, de las aulas especializadas, de los talleres y laboratorios. Por eso, es necesario reconocer doble mente el mérito de los educadores profundamente comprometidos con la educación en valores y, al mismo tiempo, comprender las actitudes de aquellos que se muestran reticentes a asumir ese compromiso (Domínguez, 2004).

Educar para la vida es formar al ser humano en su integridad, para con los fundamentos morales, lograr que el posicionamiento frente a la realidad se encuadre dentro de las normas y procedimientos acertados de una sociedad plausible en su moral.

“Lotze, Brentano, Meinong empezaron a hablar de valores en vez de bienes. Nietzsche popularizó la noción de valor. (Scheler) 1874-1928 elaboró una amplia filosofía valorativa, siguiendo el método fenomenológico de Husserl. Durante el siglo XX, los debates sobre la teoría de los valores o axiología han sido numerosos y acalorados. Las dos tendencias enfrentadas se pueden calificar como objetivismo y subjetivismo. Los objetivistas defienden que los valores son independientes del sujeto que valora. Los subjetivistas piensan que los valores dependen exclusivamente del sujeto que valora. Actualmente, se intenta superar el objetivismo y el subjetivismo en una síntesis que tenga en cuenta los factores objetivos y los factores subjetivos que intervienen en la constitución de los valores.

Unos han llamado valores a las cosas o cualidades que son de hecho estimadas, apreciadas y buscadas por los humanos. Otros han llamado valores a las cosas que son dignas de ser estimadas y apreciadas con independencia de que lo sean o no. Otros han llamado valores a las aptitudes o cualidades de los objetos para satisfacer nuestras necesidades o proporcionarnos deleite. Este concepto es muy próximo al valor de uso de Adam Smith. También se ha distinguido entre valores intrínsecos (los objetos que se buscan o son dignos de ser buscados por sí mismos) y valores instrumentales (los objetos que se buscan o son dignos de ser buscados por su contribución al logro de otro fin). Ejemplo: la salud sería un valor intrínseco y la medicina un valor instrumental. Actualmente, muchos autores consideran los valores como las actitudes positivas del agente: sus preferencias reales.

(Frondizi, 1996) se esfuerza por dilucidar el concepto de valor, tratando de superar el objetivismo y el subjetivismo. El valor es una cualidad estructural de los objetos factuales (de las realidades existentes) o de los objetos ideales (conceptos, teorías científicas, realidades posibles, utopías), que los hace aptos para satisfacer nuestras necesidades y apetencias, tanto naturales como culturales. La cualidad estructural es una cualidad emergente que surge de la interrelación de las cualidades del objeto, pero no se reduce a ninguna de ellas. El valor como cualidad estructural es, al mismo tiempo, una cualidad relacional, que conecta el objeto valioso con el sujeto valor arte.

El valor sólo se da en la valoración. Pero la valoración es fruto de dos factores: el objeto con su cualidad estructural y relacional, que lo hace apto para satisfacer nuestras tendencias y apetencias y el sujeto que valora en función de sí mismo y de la situación en que se encuentra. Podemos decir que el valores, en parte, objetivo, algo que pertenece al objeto y, en parte, subjetivo, la valoración del sujeto. Podemos descubrir el valor como cualidad estructural y relacional en los alimentos, en los cuadros, en las sinfonías, en las diversas organizaciones de la convivencia, en las acciones y actuaciones, en las teorías científicas y en las utopías. Las cualidades estructurales de estos objetos son el fundamento objetivo de las relaciones positivas del sujeto con los objetos: sus actitudes preferenciales” citado por (Domínguez, 2004)

Para hablar de valores se necesita vivirlos, es en este aspecto donde las personas pueden fortificar sus convicciones de relaciones con el entorno. Es gracias a los diferentes aportes de investigadores que se logra una sólida fundamentación ética enmarcada en normas para establecer líneas estratégicas conductuales.

“Familia, escuela y sociedad civil se encuentran en una nueva encrucijada de responsabilidad social compartida respecto de la educación que nos obliga a reformular el sentido de la educación en valores. Los derechos de tercera generación, la identidad localizada y la transnacionalidad, propia del mundo globalizado, exige de las instituciones una responsabilidad social corporativa para afrontar los retos de la educación desde la familia, la escuela y la sociedad civil de manera compartida” tomado de (Ortega, 2001).

Se trata de entender que se ha modificado de tal manera el marco del desarrollo humano que el reto es hacer frente a la responsabilidad compartida individual y corporativamente, sin renunciar a las competencias de cada una de las instituciones implicadas. Ni los padres son los profesionales de la educación, ni la escuela tiene que suplantar o substituir la función de la familia. Sociedad civil, familia y escuela afrontan el reto de la formación para la convivencia no sólo como una cuestión de hecho, sino como un compromiso de voluntades hacia lo que es valioso en la educación: el desarrollo personal y la convivencia pacífica en la sociedad abierta y pluralista.

Hoy estamos en condiciones de afirmar que la condición de ciudadanía y la convivencia pacífica permiten a los humanos hacer valer su humanidad, porque una sociedad civil es deseable, si sus miembros promueven y gestionan valores y propician líneas de cooperación entre las personas.

“La ciencia, la tecnología y la sociedad de la información con su impronta de globalización hacen que las palabras desarrollo, progreso y occidentalización se equiparen intencionalmente, corriendo el riesgo de generar propuestas de desarrollo que impongan las soluciones particulares de occidente a cualquier país en cualquiera de sus circunstancias. La cuestión clave es como ha definido la Sociedad para el Desarrollo Internacional en su Congreso mundial celebrado en Santiago de Compostela en 1997 qué tipo de globalización queremos, porque la globalización debe ser un instrumento para reforzar el compromiso cívico a favor de las identidades culturales regionales.

El tópico de la occidentalización resumiría el conjunto de las cualidades propias de la actitud globalista homogeneizante. Por el contrario, la orientación hacia el desarrollo consolida la tesis de la construcción solidaria de los derechos, pues en la consolidación de los derechos sociales, no es el otro quien nos impone los límites a nuestro desarrollo, sino que el otro es aquel con quien podremos lograr la vocación común de progresar.

A diferencia del término mundialización y de sus diversas formas en las lenguas latinas, que siempre significan la dimensión geográfico-espacial de un acontecimiento, el término "global" mantiene un significado sinónimo de holístico en el mundo anglosajón, de donde procede. Global expresa la idea de unidad

totalizadora y sistémica. Una empresa global es una estructura orgánica en la que cada parte sirve al todo, de manera que cualquier fallo de interoperabilidad u obstáculo al libre cambio de los flujos, tiene como resultado el riesgo de colapsar el sistema. En los acontecimientos globales la comunicación ha de mantenerse omnipresente” (Ortega, 2001).

En la sociedad moderna se requiere de la colaboración de los involucrados para determinar los lineamientos con los cuales se puede permitir elevar las normas de una convivencia enmarcada en normas adecuadas para la vida.

“Para planificar y desarrollar la educación en valores parece que el criterio más funcional para clasificar los es su relación con las dimensiones de la persona humana. Siguiendo ese criterio, proponemos la siguiente tabla básica que se puede ir completando:

Valores corporales: salud/enfermedad, fortaleza/debilidad, alimentación equilibrada/alimentación desequilibrada, higiene/antihigiene, desarrollo de la psicomotricidad/ausencia de desarrollo, ejercicio físico/ausencia de ejercicio físico.

Valores sensoriales y sensuales: placer/dolor, agrado/desagrado: valores y antivalores olfativos, gustativos, táctiles, visuales, auditivos, sexuales.

Valores cognitivos: conocimiento/ignorancia, verdad/falsedad, claridad/confusión, racionalidad/irracionalidad, logicidad (=validez lógica)/ilogicidad (= invalidez lógica), precisión/ambigüedad y un largo etcétera.

Valores desiderativos: deseabilidad/indeseabilidad: la educación de la dimensión desiderativas u pone una distinción clara de lo que debe ser deseado o indeseado y una jerarquía de preferencias para optar cuando los valores deseables son incompatibles entre sí. De hecho, todos los valores son deseables y todos los antivalores son indeseables. Pero, a veces, es necesario renunciar a los valores inferiores para lograr los valores superiores. La dimensión desiderativa está bien desarrollada cuando está centrada en un sistema personal de valores.

Valores emocionales: alegría/tristeza, amistad/enemistad, aprecio/desprecio, satisfacción/frustración, miedo/confianza, afectos, sentimientos y actitudes sentimentales hacia nosotros mismos, hacia los más próximos y hacia todos los seres humanos.

Valores estéticos: belleza/fealdad, deleite estético/aburrimiento, cultivo de las capacidades estéticas/ausencia de ese cultivo: el desarrollo de las capacidades estéticas es imprescindible para percibir y disfrutar las bellezas naturales y la belleza de las diferentes creaciones artísticas: literarias, musicales, pictóricas, esculturales, arquitectónicas, cinematográficas, etc.

Valores socio-afectivos: empatía/antipatía, amor/odio, amistad/enemistad, aprecio/desprecio, comprensión/incomprensión; afectos sentimientos y actitudes sentimentales.

Valores morales o éticos: libertad/coacción, autonomía/heteronomía, igualdad/desigualdad, solidaridad/insolidaridad, justicia/injusticia, reconocimiento de los derechos y libertades fundamentales/ausencia de reconocimiento, conciencia crítica/conciencia alienada, conciencia moral (=compromiso)/amoralidad, reciprocidad/egoísmo.

Valores socio-políticos: democracia/dictadura (autoritarismo), reconocimiento de los derechos y libertades fundamentales/negación de los mismos, especialmente, reconocimiento de las libertades y derechos cívicos/negación de los mismos, reconocimiento de los derechos económicos y sociales/negación de los mismos, diálogo y mestizaje intercultural/etnocentrismo, xenofobia y racismo, paz/agresividad, violencia y guerra.

Valores técnico-productivos: utilidad/inutilidad, eficacia/ineficacia, eficiencia/ineficiencia, valores de uso/valores de cambio.

Para entender de forma clara, los autores identifican los valores en una clasificación detallada, la cual se enmarca en los aspectos conceptuales, éticos y morales, para una convivencia pacífica y equilibrada.

2.4. Los valores y la educación.

Al hablar sobre los valores en la educación o el empleo de la educación de los valores, se prescinde de la realidad del valor sacándola del mundo de la vaguedad y de la fantasía, como se la aplica en la educación inicial, dentro del sistema educativo básico o secundario, que actualmente se lo conoce en nuestro país como educación básica y de bachillerato, se establece el descubrimiento del valor como

realidad operativa en la vida de toda persona, el trabajo consiste en identificar el valor ponerle nombre, vincularlo al comportamiento de las personas concretas y preferentemente a las conductas propias para establecerlo al valor de modo general en conocimiento de todos los estudiantes y no solo de grupos selectos.

La experiencia adquirida a través del empleo de los valores en el servicio educativo deben de servir de modelo aplicable en el sistema educativo para poder trabajar la perspectiva o modo de apreciación social del alumnos que se encuentra formando dentro del sistema educativo, de allí mejorarlo con la comprensión de cada valor y su aplicación en la vida diaria, a más de reconocer cuales sus acciones contradictorias y consecuencias que de ella derivan, pero siempre resaltando las ventajas que cada valor en la educación implica en la formación de cada individuo como personas de bien.

La impartición de la educación de valores correlaciona la participación de varios elementos sociales que son las instituciones educativas, la familia y amigos de la persona que se encuentra en el centro educativo.

Las instituciones educativas facilitan la estructura, los programas mediante planes o planificaciones curriculares que proporcionan la información científica de los valores y las acciones en concordancia con las asignaturas que cuyos estudios se profundizan. Además de la planta docente que establece relaciones educativas

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

Tabla 1. Población Directivos

SEXO	F	%
FEMENINO	3	60%
MASCULINO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Directivos del Conservatorio

Elaboración: La investigadora

De los directivos que se consideraron para la presente investigación se detalla que 3 corresponden al sexo femenino y 2 al género masculino lo que nos da un total de 5 directivos como población muestra del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”.

Tabla 2. Población Directivos

	Hombres	Mujeres	Total	%
De 20 a 30 años	0	1	1	20%
De 31 a 40 años	1	2	3	60%
De 41 en adelante	1	0	1	20%
Total	2	3	5	100%

Fuente: Directivos del Conservatorio

Elaboración: La investigadora

Los directivos del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi” mantienen una edad adulta madura que oscila entre 1 directivo de sexo masculino y 2 del femenino en edades entre los 31 a 40 años, mientras que de edad joven se obtiene a 1 persona del sexo femenino que mantiene una edad entre 20 a 30 años, de la edad de 41 años en adelante se obtiene a 1 directivo que es del sexo masculino.

Tabla 3. Título Académico

	Hombres	Mujeres	Total	%
Tecnológico	0	1	1	20%
Tercer Nivel	1	1	2	40%
Cuarto Nivel	1	1	2	40%
Total	2	3	5	100%

Fuente: Directivos del Conservatorio

Elaboración: La investigadora

Los directivos del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi” denotan que 1 directivo mantiene un nivel de formación tecnológico, 2 directivos mantienen una formación con Título del Tercer Nivel y 2 directivos que mantienen una formación de Cuarto Nivel.

Tabla 4. Población Docentes

	Hombres	Mujeres	Total
Nivel inicial	3	4	7%
Nivel Técnico	2	3	5%
Nivel Tecnológico	5	4	9%
Total	10	11	21%

Fuente: Conservatorio de Música SBC

Elaboración: La investigadora

Los docentes que interviene como muestra poblacional mantienen su dependencia laboral en el Nivel inicial 3 hombres y 4 mujeres; así mismo considero del Nivel Técnico a 2 hombres y 3 mujeres y finalmente del Nivel Tecnológico a 5 hombres y 4 mujeres.

Tabla 5. Población Docentes

	Hombres	Mujeres	Total
De 20 a 30 años	3	3	6%
De 31 a 40 años	5	7	12%
De 41 en adelante	2	1	3%
Total	10	11	21%

Fuente: Conservatorio de Música SBC

Elaboración: La investigadora

Los docentes de igual manera oscilan entre varias edades en un promedio de 20 a 30 años se determinan a 3 hombres y 3 mujeres; de la edad de 31 a 40 años 5 son varones y 7 son mujeres; y de 41 años en adelante se verifican 2 varones y 1 mujer, dando un total de 21 docentes como muestra poblacional.

Tabla 6. Población Alumnos

	Hombres	Mujeres	Total
Nivel inicial	2	3	5%
Nivel Técnico	1	3	4%
Nivel Tecnológico	5	4	9%
Total	8	10	18%

Fuente: Conservatorio de Música SBC

Elaboración: La investigadora

La población de alumnos mantiene una selección proporcional así del Nivel Inicial se han tomado a 2 hombres y 3 mujeres; del Nivel Técnico se obtiene 1 hombre y 3 mujeres y del Nivel Tecnológico se han considerado a 5 hombres y 4 mujeres que dan un total poblacional de 18 estudiantes.

Tabla 7. Población Alumnos

	Hombres	Mujeres	Total
De 10 a 13 años	3	2	5%
De 14 a 17 años	3	2	5%
De 18 en adelante	2	6	8%
Total	8	10	18%

Fuente: Conservatorio de Música SBC

Elaboración: La investigadora

Así mismos los alumnos se clasifican por edades en grupos de edad de 10 a 13 años se considera a 3 hombres y 2 mujeres; de la edad de 14 a 17 años se considera a 3 hombres y 2 mujeres y de la edad de 18 años en adelante a 2 hombres y 6 mujeres que dan un total poblacional de 18 estudiantes.

Tabla 8. Padres de Familia

	Hombres	Mujeres	Total
Nivel inicial	0	5	5%
Nivel Técnico	3	1	4%
Nivel Tecnológico	2	6	8%
Total	5	12	17%

Fuente: Conservatorio de Música SBC

Elaboración: La investigadora

Los padres de familia son considerados según los niveles de formación de los alumnos así del Nivel Inicial se obtiene a 5 mujeres; del Nivel Técnico a 3 hombres y

1 mujer; y del Nivel Tecnológico a 2 hombres y 6 mujeres que dan un total de 17 padres de familia como muestra poblacional.

Tabla 9. Padres de Familia

	Hombres	Mujeres	Total
De 20 a 30 años	1	2	3%
De 31 a 40 años	3	7	10%
De 41 en adelante	1	3	4%
Total	5	12	17%

Fuente: Conservatorio de Música SBC

Elaboración: La investigadora

Los padres de familia se clasifican según la edad de entre 20 años a 30 años se obtiene a 1 hombre y 2 mujeres; de la edad de 31 a 40 años se obtiene de 3 hombres y 7 mujeres y de la edad de 41 años en adelante se obtiene 1 hombre y 3 mujeres, dando el total de 17 padres de familia.

3.2. Materiales e instrumentos

Para analizar la encuesta realizada a la institución, es pertinente tener en consideración los objetivos de la misma, los cuales están ligados a estar al corriente sobre la manera que el Conservatorio maneja el liderazgo y gerencia educativa.

Siendo una entidad artística con más de 60 años en la ciudad de Loja, y que tiene ganado un sitio en el aspecto musical a nivel nacional, es también de vital importancia que su organización y manejo estructural estén acordes en elevar la calidad gerencial que beneficiaría a todos los involucrados.

Con la entrevista en mención permitirá detectar problemas relevantes al manejo y conducción de la institución, la misma que se beneficiará con propuestas alternativas pertinentes en miras de fortalecer la gestión artística musical en la ciudad.

A partir de la entrevista con las autoridades se logrará conocer si están haciendo uso de la gestión y el liderazgo en el centro educativo, orientar una detallada gestión y determinar si tienen el conocimiento sobre los requerimientos impuestos

por el Ministerio de Educación así como la de los institutos superiores que es al que pertenece el Conservatorio.

Identificar la existencia o no de elementos indispensables para el funcionamiento de las entidades educativas como el PEI, POA, Plan Estratégico, Código De Ética, entre otros, como sinónimo de organización institucional.

Evidenciar que el centro educativo posee fortalezas en fomentar en la niñez y juventud lojana el arte musical, haciendo que sus estudiantes adquieran destrezas y habilidades en cada uno de sus instrumentos, los cuales se demuestran en la calidad profesional de sus egresados y graduados a nivel nacional

a. Método y procedimiento

Para iniciar la investigación se parte de un sondeo de opinión direccionado a las autoridades, directivos, docentes, alumnos y padres de familia del Conservatorio, lo que permite la elaboración del diagnóstico de la problemática de gestión y liderazgo institucional, para plantear con pertinencia las preguntas con la finalidad de obtener datos específicos que serán contrastados con los conceptos básicos, y supuestos subyacentes establecidos en el trabajo investigativo.

Posteriormente, a través de la observación directa se podrá determinar varios aspectos críticos del accionar gerencial en el centro.

Para la elaboración del marco teórico, fue necesario utilizar el fichaje bibliográfico, para recopilar el sustento teórico respectivo, lo que permitirá sustentar teóricamente las dificultades detectadas.

Se aplican entrevistas al rector y directivos, con la finalidad de obtener criterios concretos de la problemática a tratar.

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, en base de las actividades que forman parte del problema de investigación, se aplican cuestionarios a directivos, docentes y padres de familia, lo que contribuirá a la elaboración de una ficha de seguimiento a estos grupos.

Para cada uno de los grupos que conforman el universo de investigación, se digitó los cuestionario ofertados en el libro proyecto de grado de la UTPL.

En este orden se aplicaron cuestionarios a la población citada del conservatorio, con preguntas específicas de múltiples opciones vinculadas directamente con los objetivos.

El universo de la población investigada asciende a un número de 61 personas, distribuidas de la siguiente manera: 5 personal directivo, 21 docentes, 18 estudiantes y 17 padres de familia.

El desarrollo del trabajo investigativo se sustenta en los postulados del Método Científico, a través de cada una de sus fases, se pudo partir del análisis del problema medular, e ir desglosando las situaciones derivadas hasta llegar a la síntesis, es decir, enmarcando la problemática en un momento deductivo y posteriormente inductivo, lo que significa un accionar dialéctico de los elementos fundamentales y conceptos que están implícitos en la investigación de la administración liderazgo y valores en la administración de la institución. En este ámbito, la didáctica crítica para el proceso de inter-aprendizaje postula contenidos culturales extraídos de la propia situación, del entorno próximo, sobre los cuales se realiza el trabajo formal general y simultáneamente un análisis crítico.

Los objetivos fueron planteados en el ámbito hipotético–deductivo, que serán procesados en base de la información diagnóstica obtenida, para luego poder emitir juicios de valor, centrando el interés en los aspectos; así como en base al análisis y la síntesis, poder emitir las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

La información obtenida, estará sistematizada y presentada cuanti-cualitativamente, utilizando para ello la estadística descriptiva, con la representación de gráficos de barras de porcentaje lo que de manera objetiva permitirá verificar, los resultados para emitir criterios y juicios de valor de cada una de las preguntas en los aspectos puntuales que se requiere.

Resalta la importancia de la comunicación educativa en el aula, y cada uno de los pares didácticos son desarrollados y tratados en coherencia a los objetivos planteados y las condiciones del clima de la clase.

Estudios correlacionales: Estos tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o

variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. En el caso de que dos variables estén correlacionadas, esto significa que una varía cuando la otra también lo hace, puede ser positiva o negativa, si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable. Si dos variables están correlacionadas y se conoce la correlación, se tiene bases para predecir con mayor o menor exactitud el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, sabiendo que valor tienen en la otra variable.

Estos se distinguen de los descriptivos ya que en vez de medir con precisión las variables individuales, evalúan el grado de relación entre dos variables. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta cierta información explicativa.

Los estudios correlacionales se realizan cuando no se pueden manipular las variables de tratamiento por varias razones.

Razones para su uso:

- 1.- No es posible la manipulación (personalidad-diagnóstico). En la investigación no experimental la variable independiente no se puede manipular, la manipulación de la Variable Independiente solamente es posible en la investigación experimental.
- 2.- No es ética la manipulación. No es éticamente posible realizar la manipulación.
- 3.- Dificultades prácticas en la manipulación. No es rentable o viable manipular.
- 4.- La pregunta de investigación, se adecua más (estudio de la vida natural, sin manipulación). Se quieren estudiar tal cual ocurren y se relacionan los fenómenos naturales sin intervención.

En este caso particular la correlación se establecerá sobre la base de títulos y experiencia académica del docente, lo que dará paso a interpretar el nivel de correlación que existe en la administración liderazgo y valores en la administración del conservatorio.

Métodos, técnicas e instrumentos

(Tamayo, 2004) manifiesta: En el marco del proceso investigativo se utilizará el **método científico**, que “es un procedimiento para describir las condiciones en que

se presentan sucesos específicos, caracterizados generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica”.

Permite a partir de los elementos más generales (deducción), extraer en forma concreta y específica los nudos críticos y problemas específicos (inducción), para posteriormente seguir con el análisis minucioso y profundo hasta llegar a formular las conclusiones síntesis que fundamentarán los lineamientos teóricos de la propuesta. Por consiguiente, será necesario un ir y venir de confrontaciones deductivas, inductivas, de análisis y de síntesis que en un proceso dialéctico permitirán la generalización y conformación teórico-propositiva del trabajo investigativo.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El Manual de organización

EL Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi siendo una institución que lleva más de 66 años de funcionamiento jamás ha creado o elaborado el Manual de Organización, por lo que la falta de organización en el liderazgo educativo e institucional es recurrente, y formula una serie de problemas administrativos en donde las funciones pueden ser subrogadas entre Directivos salvo aquellas que competen a la máxima autoridad del conservatorio.

La necesidad es evidente de incorporar dentro de la institución el Manual de Organización para poder delimitar las funciones del personal administrativo y dar cumplimiento a uno de los requisitos más relevantes de la administración institucional que debe ser ejercida por las autoridades del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi.

La organización de la institución requiere un estudio sobre la distribución del trabajo y responsabilidades entre quienes participan dentro del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”, es decir que los directivos deben de reorganizar las funciones de los docentes, personal administrativo, estudiantes en base a la delegación de nuevas responsabilidades y deberes para suministrar mayor nivel de

cooperación y participación en la institución fortaleciendo las relaciones del personal en base al rol de importancia que cumple cada uno de sus miembros.

4.1.1.2. Código de Ética

El código de ética del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi, contempla principios de sostenibilidad de la claridad de la educación mediante la enseñanza pedagógica. El código de ética tiene como función activar la memoria colectiva, potenciar la palabra, valorar el testimonio de las maestras y de los maestros. El código de ética, ofrece un conjunto de valores compartidos, permite construir entre los miembros de la comunidad educativa acuerdos que promuevan la legitimidad de las normas, la democratización de la vida escolar y el tratamiento de los conflictos en la escuela, propiciando una base común para acordar y celebrar pactos de convivencia que conviertan las instituciones educativas en comunidades justas e incluyentes, capaces de formar ciudadanos comprometidos con la democracia, el bien común y el bienestar de la sociedad civil.

El código de ética proporciona un compromiso con la sociedad, con su realidad, sus contextos, su historia, sus posibilidades de transformación. El conflicto actual, resultado de muchos años de una mal resuelta “insociable sociabilidad”, nos compromete para motivar a los jóvenes a buscar soluciones no violentas al conflicto, ya que “lo malo de la guerra,- como afirma Kant en su escrito *Hacia la paz perpetua*, es que produce más personas malas que las que elimina”.

Reglamenta la actuación de cada una de las partes que componen la estructura organizativa de la autoridad, administrativa, del personal docente y de los alumnos estableciendo sus límites en la participación de la organización institucional. Sin embargo, cuyos principios no se cumplen a finalidad por el cúmulo de responsabilidades que mantiene el área administrativa y de dirección de la institución que entorpece el avance pedagógico de la institución, si bien se establece mediante el Código de Ética la fidelidad para con la institución esta se cumple a medias y al contrario se la aplica solo como norma sancionadora sobre las posibles faltas de los involucrados como principio de norma de castigar a los opositores de los administradores o directivos institucionales.

Los conflictos son parte inherente de la convivencia entre personas. En la medida en que somos diferentes, pensamos en forma diferente y tenemos intereses, actitudes y preferencias distintas los unos de los otros, es inevitable que surjan conflictos en la convivencia cotidiana.

En nuestra cultura existe un sistema de creencias que estigmatiza a los conflictos como negativos y a las personas que los explicitan, como “conflictivas”. Esto ha generado actitudes de temor y desconfianza, que tienden a atribuir a los desacuerdos y a los conflictos, características negativas y amenazadoras de la estabilidad.

En las interacciones con otros es habitual que surjan desacuerdos, sin embargo no todos los desacuerdos constituyen un conflicto. Este surge cuando alguna de las partes, o ambas, perciben que el otro constituye un obstáculo para lograr las propias metas.

No es necesario resolver todos los desacuerdos, pero sí decidir acerca de los conflictos; es decir, aquellas situaciones en que el desacuerdo constituye una amenaza para uno o para todos. Los conflictos bien abordados pueden constituir una oportunidad de crecimiento para las personas y de cambio para los grupos en los que se presentan. No todos los conflictos son de la misma naturaleza, hay algunos que se relacionan con los recursos, otros con las ideas y valores y otros con las relaciones de poder entre dos personas o al interior de las organizaciones.

Los conflictos entre dos o más personas se dan siempre en la perspectiva de la historia de esa relación, y es importante tomarla en cuenta en el momento en que se aborda el conflicto. Lo mismo ocurre con el contexto institucional y con la situación específica en que se trata de abordar un determinado desacuerdo. Es decir, además de los contenidos sobre los cuales existe un desacuerdo, hay muchos otros factores que pueden estar influyendo en el problema presentado y también en las posibilidades de solución”.

Para la elaboración de un código de ética es necesario contar con los aspectos relacionados a la producción de normas, las cuales están en permanente relación a

los valores a seguir, por consiguiente se precisa su análisis y regularización, siempre que preserve la lealtad de los trabajadores hacia la institución con el fin de fortalecer la misión y visión de la misma.

En conclusión el Código de Ética del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi” a más de ser una fortaleza mantiene estrategias de formación basada en valores los mismos que según las nuevas normas sobre la innovación y el desarrollo del sistema educativo que exige la enseñanza educativa actual, esta se mantiene bajo los lineamientos que procuran el adelanto y desarrollo educativo del país y de la región.

4.1.1.2. El Plan Estratégico

El plan estratégico del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi enuncia su sistema estructural en base a niveles que permiten la administración de la institución así la cadena de mando se encuentra sustentada por la existencia de un nivel superior en donde se encuentran la Junta General, el Consejo Directivo; en cambio el nivel Ejecutivo se encuentra el Rectorado; en el nivel Asesor el Departamento Jurídico, el nivel de apoyo se encuentra el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, el Departamento Médico, el Departamento Odontológico, el Departamento de Planificación y Evaluación, el Departamento de Investigación, el Departamento de Vinculación con la Colectividad y Pasantías, Departamento de Evaluación Interna Laboratorio Pedagógico, Técnico Afinador de Instrumentos, Secretaría, Biblioteca, Relaciones Públicas, Servicios Generales, Colecturía, Guardalmacén; además se encuentra el nivel Operativo que contiene al Vicerrectorado, Inspectoría General, Coordinación de los Niveles, Básico Inicial, Nivel Básico, Nivel Bachillerato, Coordinación Nivel Tecnológico, Áreas de Materias Teóricas, Áreas Instrumentales, etc.

Todos los involucrados manifiestan sus funciones primordiales y establecen las labores en base a un plan estratégico que deben cumplir durante el año académico o se lo proyecta para una duración de tres a cinco años, en el caso del Conservatorio Salvador Bustamante Celi, este se proyecta con una duración de 5 años estableciendo las metas que deben de cumplir cada uno de los trabajadores administrativos, directivos, docentes y estudiantes en general, estas metas son

limitadas o establecidas en conjunto con los trabajadores de la institución y son ellos quienes fijan sus propios límites.

Al analizar la visión y misión se puede deducir que en cuanto a la visión que manifiesta: El Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”, tiene como visión constituirse en el referente de la educación en el nivel básico inicial, nivel básico y nivel bachillerato en el campo de la formación artística; evaluado y acreditado; cultivador de valores éticos y culturales; agente dinámico de desarrollo artístico-cultural; y, posicionarse como el mejor centro educativo de su especialidad de la provincia de Loja, la región sur y el país, lo ha cumplido satisfactoriamente aunque en la especialidad de canto o reconocimiento de cantante no lo mantiene, por el problema que esto implica a nivel de reconocimiento de formación musical, sin embargo mantiene como visión las metas de fácil alcance según los intereses institucionales.

En cuanto a la misión que manifiesta: El Conservatorio Superior de Música Salvador “Bustamante Celi”, es una institución pública, orientada a la formación de talentos humanos en el nivel básico inicial, nivel básico y nivel bachillerato en el campo artístico, con sólidas bases científicas, técnicas y humanísticas, que les permita resolver problemas del entorno social y contribuyan al desarrollo artístico-cultural de Loja, la región del sur y el país, se cumple tales formaciones de intelectualidad musical con la finalidad de preservar y fortalecer los niveles culturales de la región sur del país así como mantener la representatividad artística de esta ciudad a nivel nacional e internacional.

En fin se consolida como una debilidad en base a la cadena de mando o la jerarquización de puestos que son quienes manejan la funcionalidad institucional y de ellos es que depende el alcance o cumplimiento de la visión y misión establecidas por la institución, además se consolida como el medio por el cual se realizan las tomas de decisiones basándose en los medios de infraestructura y humanos de los cuales dispone la máxima autoridad del Conservatorio para poder realizar los diversos proyectos académicos establecidos mediante la designación de cargos y la asignación de responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones que son imprescindibles para poder limitar y asignar atribuciones específicas dentro de la institución y obtener así la funcionalidad debida.

Su sistema es ambiguo y como se observa no contempla el empleo del trabajo en equipo y tan solo se requiere de las habilidades y destrezas de los jefes departamentales quienes ejercen una dirección por lo general asociada con el autoritarismo mediante la asignación obligada y caso forzada del planteamiento de alternativas de solución a lo cual se deriva la resistencia del personal a asumir tales retos académicos que son propios para la gestión académica.

4.1.1.3. El plan operativo anual

El Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”, institución educativa especializada en el arte musical contempla una planificación estratégica que identifica el quehacer institucional con fines de mejorar la calidad de su desarrollo en atención a las funciones de docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa dentro de las cuales ha priorizado sus líneas de acción para el presente año, en base a la misión, visión posicionamiento y valores institucionales, tratando de involucrar a todos los integrantes de su comunidad educativa en el afán de conseguir los objetivos propuestos que aseguren la eficacia y eficiencia de la institución en la formación integral de las y los estudiantes, patrocinando el desarrollo de las competencias que aseguren el posicionamiento y bienestar de nuestro graduado en la sociedad, de conformidad con su misión y visión.

En la docencia se establece la evaluación, formación y capacitación del talento humano, pasantías y prácticas estudiantiles, nuevo modelo educativo y pedagógico, rediseño curricular de los programas de formación del conservatorio; en investigación: formación del talento humano para la investigación, cooperación interinstitucional; en la gestión administrativa: desarrollo de la infraestructura física, actualización y renovación de las fuentes de innovación bibliográfica, gestión informática de los procesos académicos, administrativos y financieros, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2010- 2014 y plan operativo anual 2010 -2011, proyecto de autogestión de interés institucional y social y evaluación institucional con fines de acreditación.

Se posibilita de este modo el establecimiento de responsabilidades, respeto, equidad, solidaridad, honestidad y transparencia, creatividad e innovación, lealtad,

democracia, libertad, ética profesional y demás parámetros necesario para lograr la funcionalidad en equipo, en base al alcance de logros y metas, lo que constituye una de las fortalezas de la institución.

4.1.1.4. El proyecto educativo institucional (PEI)

El Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi ha elaborado el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en el cual constan los Proyectos a ejecutarse durante un periodo administrativo 2010-2014, sin manifestar una diferencia entre estos dos modelos de proyectos que tienden a esclarecer las acciones o proyectos educativos dentro de la institución, impidiendo el detalle por separado para una mejor comprensión de los mismos por parte de los directivos, personal docente, alumnos y padres de familia, su redacción se manifiesta en manera de amenaza por no establecer los lineamientos de manera clara y precisa, provocando confusiones administrativas.

4.1.1.5. Reglamento Interno y otras regulaciones

El Reglamento Interno del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi, fue aprobado el 31 de mayo de 1991, desde entonces no se han ejecutado reformas, y aunque han pasado varias administraciones en la institución y de haber existido cambios en la emisión de títulos de la modalidad de cambio y ante los últimos cambios en la malla curricular y creación del Nivel Tecnológico de formación musical, este reglamento permanece inmune a cambios u actualizaciones; por lo que lo he adjuntado en el apéndice del presente trabajo de investigación, esto sin duda que se presenta como una debilidad y amenaza a la vez a la gestión y administración basada en el liderazgo.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

Visión

El Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”, tiene como visión constituirse en el referente de la educación en el nivel básico inicial, nivel básico y nivel bachillerato en el campo de la formación artística; evaluado y acreditado;

cultivador de valores éticos y culturales; agente dinámico de desarrollo artístico-cultural; y, posicionarse como el mejor centro educativo de su especialidad de la provincia de Loja, la región sur y el país.

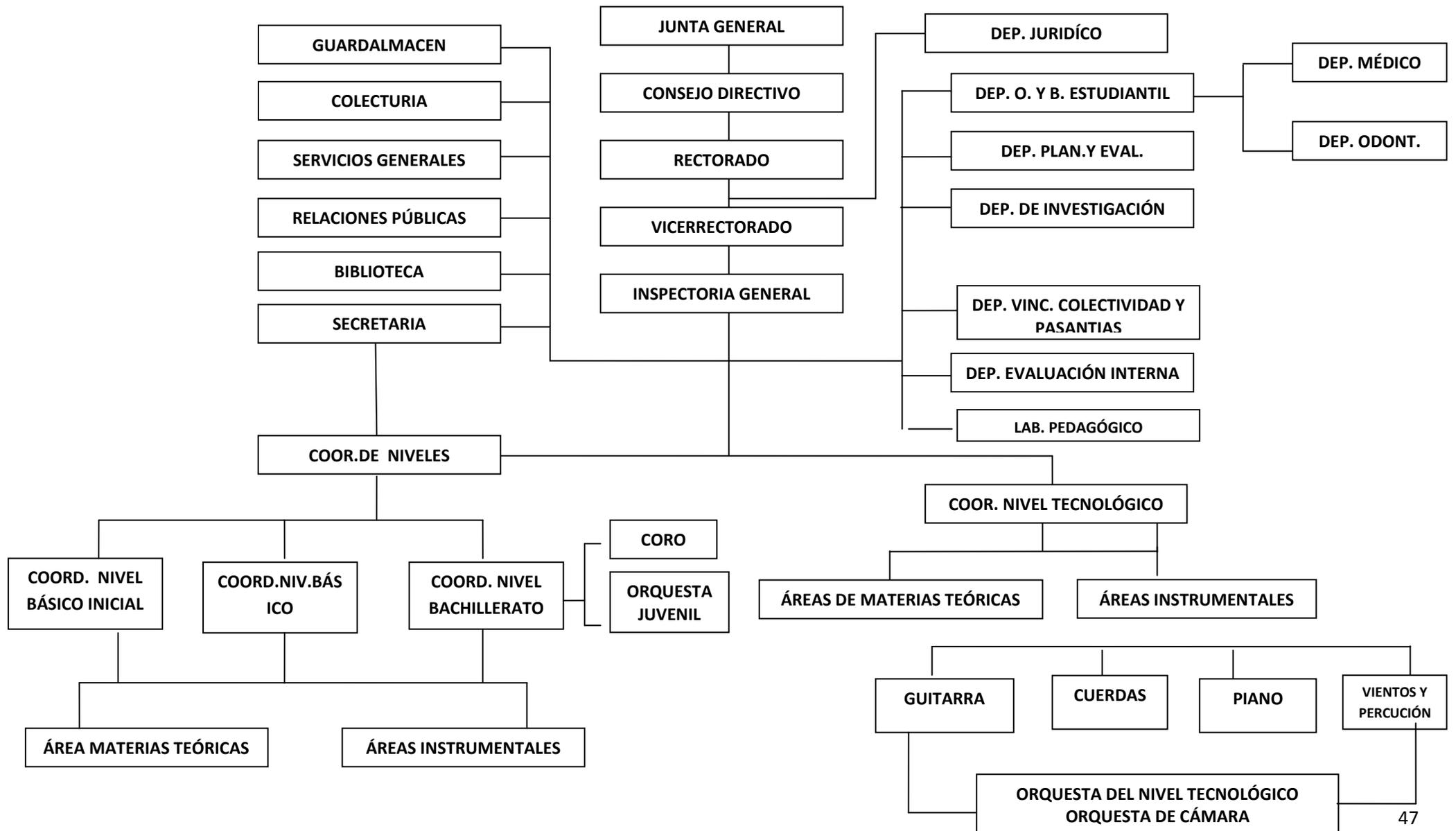
Misión

El Conservatorio Superior de Música Salvador “Bustamante Celi”, es una institución pública, orientada a la formación de talentos humanos en el nivel básico inicial, nivel básico y nivel bachillerato en el campo artístico, con sólidas bases científicas, técnicas y humanísticas, que les permita resolver problemas del entorno social y contribuyan al desarrollo artístico-cultural de Loja, la región del sur y el país.

4.1.2.2. El Organigrama

El organigrama ha sido incorporado dentro del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional; en él conserva una estructura organizativa en jerarquías, de modo rígido sin permitir la gestión y no existe el área de co-repetición (profesor de piano acompañante) que es fundamental para el funcionamiento de las otras áreas instrumentales.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CONSERVATORIO SUPERIOR DE MÚSICA “SALVADOR BUSTAMANTE CELI”



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

RECTOR - PROFESOR

a) PERFIL PROFESIONAL.- Título de cuarto nivel en educación o música, Licenciado en Ciencias de la Educación o música. Experiencia mínima de tres años en ramas similares y conocimientos aprobados en:

- Elaboración de planes educativos institucionales
- Auditoría de calidad educativa
- Auditoría en evaluación educativa.
- Gestión en desarrollo curricular,
- Coordinación interinstitucional
- Manejo de grupos.

b) LAS COMPETENCIAS NECESARIAS

- Disponibilidad de tiempo completo para trabajar cada día.
- Conocimiento del reglamento de la ley de educación media y superior.
- Liderazgo y buena presencia.
- Facilidad de hablar en grupo.

c) HABILIDADES ESPECIALES PARA LA EJECUCIÓN DEL CARGO.

Habilidades Conceptuales.- Una gran habilidad mental para saber interpretar toda la información de la realidad educativa de los violinistas del conservatorio, y entender la relación entre los otros miembros que se relacionan con el proyecto.

Habilidades en Relaciones Humanas.- Saber manejar a los músicos, dada su alta sensibilidad a los problemas por el hecho de ser artistas y su vulnerabilidad ante una negativa, ser muy prudente y cauteloso al hablar. (Trabajo en grupo).

Habilidades Administrativas.- Tener mucho cuidado con la contratación del personal y la planeación y organización de este proyecto, para no olvidar ningún detalle con lo relacionado al fomento de la música nacional dentro de los instrumentistas de conservatorio. (Capacidad de trabajo a presión)

Habilidades técnicas.- Ser un reconocido violinista, con vastos conocimientos y técnicas, disciplinado y buen músico, con años de experiencia. (Creatividad e iniciativa).

Habilidades Críticas. – Poseer valores y mantenerlos en práctica, con honestidad y calidez en el trato con sus compañeros. (Trabajo en equipo).

Saber controlar los momentos difíciles en cualquier situación que se encuentre.

Ser un buen negociador, para resolver los problemas que se presenten.

Tener presente que la base de toda negociación es el diálogo, comunicación entre las partes.

Mantener la motivación entre los docentes de violín, para sacar adelante este proyecto.

Tener siempre reuniones en grupo con los maestros y también con los directivos del conservatorio para no perder la comunicación entre ellos.

a) PERFIL PROFESIONAL.- Licenciado en Ciencias de la Educación o música. Experiencia mínima de tres años en ramas similares y conocimientos aprobados en:

Se puede apreciar que quienes ejercen el cargo administrativo por lo general son personas que no están preparadas para administración o dirección debido a que su especialización no determina la formación del liderazgo y el de gestión educativa que son propios y necesarios para poder ejercer una adecuada administración del Conservatorio Superior de Música, por lo que se requiere de una preparación técnica o especializada sobre el análisis de la aplicación del liderazgo institucional y poder entablar una excelente gestión académica situación que por su perfil no lo califica para ejercerlo.

VICERRECTORA - PROFESORA

- a) Elaboración de planes educativos institucionales
 - ✓ Auditoría de calidad educativa
 - ✓ Auditoría en evaluación educativa.

- ✓ Gestión en desarrollo curricular,
- ✓ Manejo de grupos.

b) LAS COMPETENCIAS NECESARIAS

- Disponibilidad de tiempo completo para trabajar cada día.
- Conocimiento del reglamento de la ley de educación media y superior.
- Liderazgo y buena presencia.
- Facilidad de hablar en grupo.

c) HABILIDADES ESPECIALES PARA LA EJECUCIÓN DEL CARGO.

Habilidades Conceptuales.- Una gran habilidad mental para saber interpretar toda la información de la realidad educativa de los docentes del conservatorio, y entender la relación entre los otros miembros que se relacionan con el proyecto.

Habilidades en Relaciones Humanas.- Saber manejar a los músicos, dada su alta sensibilidad a los problemas por el hecho de ser artistas y su vulnerabilidad ante una negativa, ser muy prudente y cauteloso al hablar. (Trabajo en grupo).

Habilidades Administrativas.- Distribución de la carga horaria para docentes, administrativos y personal de servicios. Manejo de planes y programas curriculares

Habilidades técnicas.- Músico profesional con conocimientos pedagógicos y técnicas de evaluación educativa

Habilidades Críticas. – Poseer valores y mantenerlos en práctica, con honestidad y calidez en el trato con sus compañeros. (Trabajo en equipo).

Saber controlar los momentos difíciles en cualquier situación que se encuentre.

Ser un buen negociador, para resolver los problemas académicos que se presenten.

Tener presente que la base de toda negociación es el diálogo, comunicación entre las partes.

Mantener la motivación entre los docentes de violín, para sacar adelante este proyecto.

Tener siempre reuniones en grupo con los maestros y también con los directivos del conservatorio para no perder la comunicación entre ellos.

Se convierte en el brazo derecho del director o rector como máxima autoridad siendo quien lo reemplace en su ausencia temporal o permanente, y debe de manejar el mismo perfil que la del rector, aunque su cargo de por sí exige la aplicación y manejo del trabajo en equipo este no puede ejercer tal actividad debido a que depende de las órdenes directas del rector quien cuestiona dicho ejercicio práctico para poder establecer mecanismos funcionales de transformación pedagógica y académica dentro de la institución.

EI DIRECTOR (A) DEL ÁREA DE CUERDAS, VIENTOS Y PERCUSIÓN, PIANO, GUITARRA Y MATERIAS TEÓRICAS.

a) PERFIL PROFESIONAL.- Licenciado en Ciencias de la Educación o música. Experiencia docente y conocimientos aprobados en:

- ✓ Auditoría de calidad educativa
- ✓ Auditoría en evaluación educativa.
- ✓ Coordinación en proyectos
- ✓ Manejo de grupos.

b) LAS COMPETENCIAS NECESARIAS

- Disponibilidad de tiempo completo para trabajar cada día.
- Conocimiento del reglamento de la ley de educación media y superior.
- Liderazgo y buena presencia.
- Facilidad de hablar en grupo

c) HABILIDADES ESPECIALES PARA LA EJECUCIÓN DEL CARGO.

Habilidades Conceptuales.- Una gran habilidad mental para saber interpretar toda la información de la realidad educativa de los violinistas del

conservatorio, y entender la relación entre los otros miembros que se relacionan con el proyecto.

Orientación por resultados (Indicadores de Gestión).

Habilidades en Relaciones Humanas.- Saber manejar a los músicos, dada su alta sensibilidad a los problemas por el hecho de ser artistas y su vulnerabilidad ante una negativa, ser muy prudente y cauteloso al hablar. (Trabajo en grupo).

Habilidades Administrativas.- Elaboración y presentación del proyecto, comunicación de procesos y seguimiento del mismo, evaluación de cada una de las etapas de este proyecto, para no olvidar ningún detalle con lo relacionado al fomento de la música nacional dentro de los instrumentistas de conservatorio.

Habilidades técnicas.- Ser un reconocido violinista, con vastos conocimientos y técnicas, disciplinado, con años de experiencia. (Creatividad e iniciativa).

Habilidades Críticas. – Poseer valores y mantenerlos en práctica, con honestidad y calidez en el trato con sus compañeros. (Trabajo en equipo).

Saber controlar los momentos difíciles en cualquier situación que se encuentre.

Ser un buen negociador, para resolver los problemas que se presenten.

Tener presente que la base de toda negociación es el diálogo, comunicación entre las partes.

Mantener la motivación entre los docentes de violín, para sacar adelante este proyecto.

Tener siempre reuniones en grupo con los maestros y también con los directivos del conservatorio para no perder la comunicación entre ellos.

Su perfil se acoge más al de un líder debido a que debe de socializar con los docentes y estudiantes sin tener que perder la tendencia o el medio de comunicación en la que pueda enfrentar la negativa participación de los mismos en las acciones de gestión académica, es por ello que algunas

cualidades de las que se exige para este cargo deben ser incorporadas a la de la máxima autoridad para que practique algunas cualidades de liderazgo y administración del personal que le permita efectuar la gestión académica.

EI SECRETARIO.-

a) **PERFIL PROFESIONAL.-** Licenciado en Secretariado ejecutivo o Asistencia de gerencia Experiencia y conocimientos aprobados en:

- ✓ Computación.
- ✓ Manejo de programas Word, Excel y Power Point.

b) **LAS COMPETENCIAS NECESARIAS**

- Disponibilidad de tiempo completo para trabajar cada día.
- Conocimiento del reglamento de la ley de educación media y superior.
- Buena presencia.

c) **HABILIDADES ESPECIALES PARA LA EJECUCIÓN DEL CARGO.**

Habilidades Conceptuales.- Una gran habilidad de redacción y reglas ortográficas.

Habilidades en Relaciones Humanas.- Mantener una relación cordial tanto con docentes alumnos y padres de familia.

Habilidades Administrativas.- Registro cronológico de entrada y salida de documentos Archivo de los educandos. Registro e historial de notas. Elaboración de actas de reuniones de directivos y elaboración y lectura y de actas de grado.

Habilidades técnicas.- Capacidad de síntesis, con años de experiencia. (Creatividad e iniciativa).

Habilidades Críticas. – Poseer valores de fidelidad, discreción y honestidad.

LA COLECTORA.-

a) **PERFIL PROFESIONAL.-** Licenciado en Contabilidad y auditoría
Experiencia y conocimientos aprobados en:

- ✓ Computación.
- ✓ Manejo de programas de contabilidad gubernamental, Word, Excel y Power Point.
- ✓ Conocimiento de presupuesto general del estado con la finalidad dar a conocer a los administrativos cual es la asignación que el estado a determinado para institución.
- ✓ Elaboración del presupuesto y ejecución del mismo.

b) **LAS COMPETENCIAS NECESARIAS**

- Disponibilidad de tiempo completo para trabajar cada día.
- Conocimiento del reglamento de ejecución de las diferentes partidas presupuestarias.
- Buena presencia.

c) **HABILIDADES ESPECIALES PARA LA EJECUCIÓN DEL CARGO.**

Habilidades Conceptuales.- Dominio contable.

Habilidades en Relaciones Humanas.- Mantener una relación cordial tanto con docentes alumnos y padres de familia.

Habilidades Administrativas.- Registro de ingresos y gastos, elaboración de estados financieros y análisis de los mismos. Declaración de impuestos
Archivo de documentos fuentes como son Roles de pago, facturas, comprobantes de ingreso, etc.

Habilidades técnicas.- Capacidad de análisis financiero.

Habilidades Críticas. – Poseer valores de fidelidad, discreción y honestidad.

LA BIBLIOTECARIA.-

a) **PERFIL PROFESIONAL.-** Licenciado en bibliotecología o años experiencia en conducción de biblioteca y conocimientos aprobados en:

- ✓ Computación.
- ✓ Programas de archivo bibliotecario Word, Excel
- ✓ Conocimiento cultural acerca de autores y compositores de música universal y nacional.

b) **LAS COMPETENCIAS NECESARIAS**

- Disponibilidad de tiempo completo para trabajar cada día.
- Buena presencia.

c) **HABILIDADES ESPECIALES PARA LA EJECUCIÓN DEL CARGO.**

Habilidades Conceptuales.- Dominio de los archivos de textos, documentos y partituras.

Habilidades en Relaciones Humanas.- Mantener una relación cordial tanto con docentes alumnos y padres de familia.

Habilidades Administrativas.- Custodiar el inventario existente en biblioteca, registro de entrada y salida de textos y demás documentos. Habilidades técnicas.- Dominar la localización de todo el inventario existente en la biblioteca.

Habilidades Críticas. – Poseer valores de fidelidad, discreción y honestidad.

LOS DOCENTES.-

a) **PERFIL PROFESIONAL.-** Licenciado en Ciencias de la Educación especialidad en música. Conocimientos aprobados en:

- ✓ Planificación educativa
- ✓ Pedagogía musical
- ✓ Evaluación educativa.
- ✓ Manejo de grupos.

b) **LAS COMPETENCIAS NECESARIAS**

- Disponibilidad de tiempo completo para trabajar cada día.

- Conocimiento del reglamento de la ley de educación media y superior.
- Liderazgo y Buena presencia.
- Facilidad de hablar en grupo.

c) **HABILIDADES ESPECIALES PARA LA EJECUCIÓN DEL CARGO.**

Habilidades Conceptuales.- Conocimiento pedagógico y de métodos de enseñanza del violín.

Habilidades en Relaciones Humanas.- Motivar a los alumnos en el fortalecimiento de sus habilidad musicales.

Habilidades técnicas.- Interpretar la música a través de violín. Identificar los diferentes estilos musicales, Poseer técnicas de enseñanza, ser puntual y disciplinado.

Habilidades Críticas. – Poseer valores y mantenerlos en práctica, con honestidad y calidez en el trato con sus compañeros. (Trabajo en equipo).

Saber controlar los momentos difíciles en cualquier situación que se encuentre.

Mantener la motivación entre los alumnos, para sacar adelante este proyecto.

4.1.2.4. EL clima escolar y convivencia con valores

El clima escolar constituye el ambiente de trabajo destinado por la administración o dirección, bajo el cumplimiento de las normas educativas planteadas en la planificación estratégica (Marín, 1976).

Se considera además como el medio en el cual se desempeña la administración de un medio educativo basado en la política, ideología o influencias externas que derivan las metas institucionales. El empleo de los valores se los aprecia en el modo de enseñanza y niveles de conocimientos adquiridos por los alumnos (Domínguez, 2004).

Con lo descrito se puede apreciar que el clima escolar consolida el medio en donde los docentes, directivos, alumnos y padres de familia convergen mediante las

relaciones de la enseñanza, basadas en propuestas que atraen la atención o la simpatía del público en general con el fin de solventar la preparación de los individuos basados en las necesidades de la sociedad y en los deseos de aprendizaje y enseñanza de las partes que se involucran en la institución.

El código de convivencia debe sujetarse a las disposiciones de la nueva malla curricular donde personal especializado de administración educativa musical de la ciudad de Quito lo ha elaborado para que el Conservatorio de cumplimiento a esta nueva exigencia educativa, a partir de esta fecha la Administración del Conservatorio no ha realizado nuevos diseños o cambios a dicho código que permanece de la siguiente manera:

El Código de convivencia es producto del consenso de los diversos estamentos que conforman el plantel, quienes con una nueva concepción de que el éxito que se obtiene en los procesos: enseñanza y aprendizaje se producen cuando las relaciones interpersonales son las más adecuadas.

Este Código permite reafirmar la práctica de los valores en términos de responsabilidad, equidad, reciprocidad, respeto, equidad solidaridad, afecto, etc. promoviendo la integración holística del estudiante en las áreas del desarrollo integral: cognitivo, afectivo, psicomotriz, afianzándose en los nuevos paradigmas educativos que permite el renacimiento de un nuevo individuo con principios humanistas.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Siendo el Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”, una institución educativa tecnológica a nivel superior cuenta dentro de su parte estructural con la planificación curricular pertinente para cada uno de los niveles de estudio. En la parte musical difiere mucho de las otras asignaturas comunes o generales que la educación normal, dentro de las mismas se evidencia mucho el crecimiento individual del estudiante en el instrumento de especialidad por consiguiente el aspecto curricular es personal, ya que las clases se imparten de esta forma, es decir cada alumno tiene un profesor al cual recibe su conocimiento tres veces a la semana.

La institución se encuentra enmarcada en un sistema de créditos el cual ha sido validado por el CONESUP y sometido a una evaluación permanente teniendo en cuenta los aspectos que rigen la nueva ley de educación superior.

Las planificaciones y el aspecto curricular están regentados bajo la coordinadora del nivel tecnológico, el Vicerrector y los Directores de cada una de las áreas de estudio, los mismos que revisan cuidadosamente los aspectos específicos a ser tomados en cuenta para el rigor académico musical. Hay una exigencia permanente en cuanto a la entrega y revisión de estos materiales con los maestros que muchas veces son renuentes a un cambio y control de sus entregas.

Respecto a los valores en este último año lectivo se efectiviza permanentes cursos de relaciones humanas dirigido al personal institucional, así como a los alumnos y padres de familia, evidenciando determinadas debilidades en cuanto al manejo de este tema, el mismo que debe de ser constantemente tratado para obtener mejores resultados por los miembros del Conservatorio. La planificación curricular del Conservatorio consta la enseñanza sustentada en valores de formación académica, pero estos no se están cumpliendo en la práctica académica debido a que los docentes cumplen con la función de la enseñanza musical y el acatamiento de las aprobaciones y regulaciones emitidos por la Coordinadora del Nivel Tecnológico, dejando de lado la fomentación de los valores en la formación estudiantil.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

El Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi no cuenta con la dimensión organizativa operacional y valores. Se maneja en base del Reglamento Interno, el mismo que es antiguo y no se acoge a las nuevas exigencias educativas por lo que las operaciones institucionales se han vuelva mecánicas y no favorecen a la toma de decisiones que exigen las nuevas direcciones o coordinaciones institucionales en las que destaca la presencia del liderazgo organizacional.

Como el reglamento es antiguo tampoco contempla la formación de comisiones participativas entre Directivos, personal Administrativo, Docentes, Padres de Familia y representantes estudiantiles para el estudio de los problemas de organización que permitan disuadir y conocer la situación actual de la institución para la correcta toma de decisiones.

Los valores no son contemplados dentro de la dimensión organizativa, por lo que se requiere de una reestructuración o planteamiento de un nuevo Reglamento Interno que acoja todas las demandas de organización institucional en base a la transformación y exigencias sociales.

4.1.2.7. Dimensión administrativa financiera y valores

El Conservatorio sostiene la administración financiera bajo la tutela de la Ley de Servicio Público y Carrera Administrativa, en donde mantiene se sustenta la administración financiera a través de la Colecturía, donde funciona su titular con una ayudante, tiempo atrás la administración financiera se la ejecutaba mediante una cuenta propia, pero con las nuevas regulaciones del Ministerio de Educación, ahora depende del financiamiento estatal, el mismo que limita las contratación de nuevos docentes, materiales musicales y buscar ampliar nuevas facetas de formación musical, debido a que los recursos que reciben son limitados que impiden ampliar su cobertura de formación e instrucción artística.

La dependencia económica es un malestar administrativo que se puede apreciar dentro del Conservatorio, los mismos que al mantener la disponibilidad y administración de recursos propios puede emprender en nuevos proyectos de expansión educativa. Por lo tanto ante los nuevos cambio de la Ley de Educación que regula a estos centros, el Conservatorio pretende separarse o dejar de pertenecer a la Dirección del Ministerio de Educación, por lo que las administración financiera cambia en base a la contratación de docentes por contrato de cumplimiento de 8 horas diarias, lo que limita la permanencia de varios docentes que mantienen su presencia por estrategia formativa en base a la experiencia y necesidad de la formación de los estudiantes que acuden al Conservatorio en consecuencia se dejaría de prescindir de elementos claves en la preparación artística de la región.

Los valores financieros no se aplican porque estos deben de ser orientados según las necesidades institucionales y no deben ser impositivas al modo de contravenir a la organización del Conservatorio, por lo tanto los valores se ven ausentes bajo esta perspectiva, debido a los inconvenientes que han surgido en base a la nueva Ley de Educación Superior que regula la contratación de docentes bajo la modalidad del

cumplimiento de una carga horaria que contrapone a la planificación y estrategias formativas propias del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

El Conservatorio con la finalidad de mantener una relación social, desarrolla un sistema de recitales, conciertos y demás organizaciones culturales para dar a conocer el nivel de formación artística a la sociedad manteniendo de este modo una relación directa, actualmente se han eliminado los Grupos Artísticos Musicales que eran los encargados de establecer la formación cultural a nivel de integración con las parroquias rurales, ejecutaban los recorridos de difusión artística por estos sectores, y una vez desintegrada a raíz de la eliminación de las remuneraciones de horas extras bonificadas a los docentes como incentivo para la ejecución de esta labor, por consiguiente esta actividad no existe dejando incompleta una de las partes fundamentales de la misión institucional.

Los valores de dimensión comunitaria existían a través de los Grupos Artísticos Musicales, pero ahora se han declinado dejando la formación de valores a la deriva, en base a que los conciertos y recitales que organiza la institución solo acuden familiares y padres de familia, demarcando que los lazos de relación cultural o de valores comunitarios-institucionales han desaparecido.

4.1.3. ANÁLISIS FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas

La formación del cuerpo docente, entre ellos extranjeros, en su mayoría con formación de tercer nivel y con reconocida trayectoria musical, posibilita el desarrollo pedagógico del talento musical humano, con adecuados niveles de calidad, tanto de maestros como de estudiantes.

La oferta de las carreras artísticas: música, con la diversidad de especialidades instrumentales y canto, con la aplicación de un proceso de enseñanza-aprendizaje

individualizado, garantiza una formación de los alumnos que corresponde con las exigencias del mercado ocupacional local y nacional.

Los espacios de formación académica teórica se complementan con la participación de los alumnos en orquestas juveniles de la misma institución para la práctica instrumental, y en los recitales y conciertos de fin de semestre con acompañamiento, ello contribuye a consolidar conocimientos y competencias musicales.

La fortaleza se consolida aún más con la manifestación de la gratuidad de la enseñanza, la libertad para escoger la especialidad, la educación en valores, el buen trato a los estudiantes y la unidad institucional, ha incidido para que cada año el plantel mantenga una demanda de matrícula y una población estudiantil en constante crecimiento.

La adecuada gestión de los recursos financieros permite la cancelación normal de las remuneraciones del personal docente y administrativo, y el pago oportuno de las obligaciones financieras contraídas con terceros, ello le otorga reconocimiento social respecto de la administración económica de la entidad.

Debilidades

La infraestructura física en general no tiene el mantenimiento permanente como corresponde a un centro educativo, y al mobiliario de uso estudiantil, en su mayoría deteriorado, no se le realiza la reposición oportuna, lo cual ocasiona incomodidad a los usuarios internos y externos.

El crecimiento de la población estudiantil ocasiona nuevas necesidades de infraestructura física, las salas de Expresión Corporal, de audiovisuales, y aquellas para uso del Coro y la Orquesta, en función de la demanda actual, son pequeñas y poco funcionales, y no brindan el verdadero soporte que exigen las actividades prácticas y académicas.

El acervo bibliográfico de la biblioteca en un elevado porcentaje está desactualizado, de igual manera, la limitada disponibilidad de material audiovisual, de instrumentos

musicales y demás utensilios de uso educativo, no contribuyen a que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con adecuados niveles de calidad.

No existen procesos de capacitación y profesionalización docente permanentes, lo que impide la aplicación de innovaciones pedagógicas y didácticas, ello incide para que los procesos de enseñanza aprendizaje sean poco creativos, tengan características tradicionales y no se alcancen en su totalidad los objetivos de aprendizaje.

El plantel dispone de pocas obras de música lojana y nacional, además, en el plan curricular no se hace constar un porcentaje proporcional para todos los géneros y estilos nacionales, por lo que, la formación musical se orienta a la música denominada “académica”, esta limitación no permite potenciar y promover nuestra identidad artística y cultural, como corresponde a la misión y filosofía institucionales.

La estructuración de las jornadas académicas y la estructuración de horarios de las diferentes materias, no responden a la realidad y necesidades de estudio de los alumnos, lo cual provoca retrasos y desorganización en la ejecución de las actividades académicas y prácticas.

El conservatorio no cuenta con alumnos exclusivos, debido a que, provienen de diferentes establecimientos educativos que imparten básicamente formación de cultura general, esto ocasiona la pérdida de talento humano que podría optar por la educación musical como alternativa para su mejoramiento profesional”, (Varios, FODA Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi, 2009).

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades

La predisposición de colaboración de instituciones como: Ministerio de Cultura, DINSE, Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, Banco Central, Universidad Nacional de Loja, entre otras, brindan al plantel, y a sus docentes y alumnos, la posibilidad de gestionar nuevas obras físicas, acceder a formación especializada en el país y exterior, adquirir instrumentos musicales, y otros beneficios, que son importantes para elevar la calidad del quehacer educativo y

mantener vigente la presencia institucional en el contexto local, nacional e internacional.

El desarrollo artístico y cultural de la ciudad, provincia y país, es el escenario propicio para que el conservatorio, a través de sus grupos artísticos, realice presentaciones permanentes en concursos, festivales y actividades de diversa índole, que le posibilite generar espacios para una mayor vinculación de la formación académica con la práctica, y al mismo tiempo, estrechar vínculos con la comunidad.

La existencia en la localidad y el país de gran variedad de: orquestas sinfónicas, grupos de cámara, orquestas populares y otro tipo de agrupaciones musicales, pertenecientes a instituciones y a personas naturales, proporcionan un mercado de trabajo potencial que sólo puede ser aprovechado por talento humano académicamente calificado, y que el conservatorio tiene la responsabilidad social de proporcionar.

El gran desarrollo alcanzado por los medios de comunicación masiva, así como, por las tecnologías de la información y comunicación, han configurado nuevos escenarios en el ámbito de la difusión y publicidad de bienes y servicios; esta realidad genera la oportunidad de estrechar los vínculos de cooperación del conservatorio con medios de comunicación radiales, televisivos y escritos, locales y nacionales, que permitan ampliar la cobertura de la difusión del quehacer institucional hacia la comunidad.

Amenazas

Las jornadas y horarios de trabajo establecidos por instituciones de educación regular para atender actividades internas como: trabajos grupales, desfiles, programas de alfabetización, mingas, entre otras, obstaculizan la asistencia y trabajo académico normal de los estudiantes del conservatorio, y por consiguiente, limitan en cierta forma su proceso de formación.

La difícil situación económica del país, que afecta a las familias ecuatorianas, especialmente de aquellos estratos menos favorecidos, ha generado un decremento de las posibilidades de empleo de todas las profesiones, y los profesionales de la música no está ajenos a esta realidad.

El limitado presupuesto institucional no permite cubrir satisfactoriamente todas las necesidades operativas, de capital y de inversión actuales, además de que, el presupuesto no ha crecido en igual porcentaje que el crecimiento de la población estudiantil, por lo tanto, hay necesidades insatisfechas en: espacios físicos, instrumentos musicales, bibliografía, mobiliario de usos estudiantil, funcionamiento de los grupos de difusión cultural y el uso de tecnología. Estas necesidades insatisfechas influyen decididamente en los procesos educativos y en la calidad del talento humano que egresa de la institución, el cual debe incorporarse al mercado laboral y competir en igualdad de condiciones con el talento humano egresado de instituciones locales y nacionales que ofertan formación artística.

4.1.3.3. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Excelente formación académica de los docentes del Conservatorio.</p> <p>Ofertas académicas basadas en diversas especialidades instrumentales y de canto.</p> <p>Presentaciones artísticas dentro y fuera de la ciudad.</p> <p>Formación basada en la impartición de valores.</p>	<p>Abrir nuevas ofertas musicales dentro del conservatorio</p> <p>Incorporar el intercambio docente y estudiantil en las modalidades de canto y manejo de instrumentos.</p> <p>Promover las Habilidades y Destrezas de los estudiantes mediante asignación de Becas como incentivos para mejorar la imagen institucional.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Reglamento interno desactualizado.</p> <p>Carencia del empleo del trabajo en equipo</p>	<p>Mala distribución de funciones, deberes, atributos, responsabilidades y obligaciones.</p> <p>Administración deficiente en su capacidad de gestión.</p>

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a Directivos

Tabla 10. 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	12.5%
b. Coordinador de tareas	3	37.5%
c. Por grupos de trabajo	2	25%
d. Trabajan individualmente	1	12.5%
e. No contestan	1	12.5%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

De los encuestados se obtiene que 1 directivo que representa el 12.5% manifiesta la opción El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre; 3 directivos que representan el 37.5% señalan la organización en coordinación de tareas, 2 directivos que representan el 25% manifiestan por grupos de trabajo, 1 directivo que representa el 12.5% por trabajan individualmente y 1 directivo que representa el 12.5% no contestan.

La coordinación de tareas mediante encargo o delegación de funciones para la agrupación de resultados en miras del alcance de las metas es el ejercicio de los directivos en el ánimo de manifestar la administración educativa de la planificación curricular de la institución.

Tabla 11. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	12.5%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	37.5%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	12.5%
d. Otros	1	12.5%
e. No contestan	2	25%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

Se observa que 1 directivo que representa el 12.5% se manifiesta por el número de miembros de la institución; 3 directivos que representan el 37.5%, señalan los resultados obtenidos en la institución; 1 directivo que representa el 12.5%, se manifiestan por el valor y tiempo empleados en la institución, 1 directivos que representa el 12.5% señala la alternativa otros; y, 2 directivos que representan el 25% no contestan.

Lo más relevante del trabajo institucional es el alcance de las metas o resultados satisfactorios en concordancia a la misión y visión de la misma.

Tabla 12. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	4	50%
No	4	50%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

De los resultados obtenidos se obtiene que 4 directivos que representan el 50% se manifiestan por la opción si, mientras que 4 directivos que representan el 50% se manifiestan por la opción no.

La dirección institucional manifiesta el acatamiento de las normas de la institución y de la asignación de tareas de cada uno de los miembros, mientras que la misma cantidad reconoce que no existe tal manejo de tareas de asignación y tampoco se cumplen las normas internas de la institución.

Tabla 13. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	3	37.5%
No	5	62.5%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

Se determina que 3 directivos que representan el 37.5% manifiestan por la opción si, mientras que 5 directivos que representan el 62.5% dicen que no.

No existe un clima respeto en la toma de decisiones debido a que estas se las subroga la dirección que deviene del Rector quien analiza la administración de la

institución y adopta medidas solutivas en base a su criterio y apreciación de riesgos desde su óptica sin considerar la apreciación del resto de integrantes de la junta directiva y administrativa.

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	1	12.5%
No	7	87.5%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

De los directivos encuestados 1 que representa el 12.5% manifiesta en la alternativa si, mientras que 7 directivos que representan el 87.5% dicen que no.

No existe una delegación de funciones de liderazgo de parte de quien ejerce la administración, al contrario monopoliza y concentra las obligaciones al punto de que en su ausencia los procesos o trámites quedan estancados hasta la espera del retorno del titular debido a que el reemplazo solo hace las veces de receptos sin mantener el carácter de resolución y decisión.

Tabla 15. La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	-	0%	2	25%	1	12.5%
b.	Desarrollo profesional de los docentes	1	12.5%	1	12.5%	1	12.5%
c.	La capacitación continua de los docentes	2	25%	1	12.5%	1	12.5%
d.	Trabajo en equipo	2	25%	1	12.5%	1	12.5%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	2	25%	1	12.5%	1	12.5%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	25%	1	12.5%	1	12.5%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	25%	1	12.5%	1	12.5%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

La administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica, se obtiene que 2 directivos que representan el 25% manifiestan por la opción a veces, por la alternativa siempre, 2 directivos que representa el 25% por la a opción a veces, promueve la capacitación continua de los docentes 2 directivos que representa el 25% manifiesta por la opción siempre; que manifiesta trabajo en equipo nuevamente se verifica que la 2 directivos que representan el 25% señalan la

opción siempre; las alternativas vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las actividades programadas, delegación de autoridad a los grupos de decisión se obtiene resultados idénticos en donde 2 directivos que representan el 25% manifiestan en la opción siempre.

Existe varias áreas de promoción dentro de la institución lo que evidencia que se manifiesta una variación administrativa que no representa el manejo de una tendencia o técnica permanente que ayude a verificar el desarrollo del liderazgo en la administración educativa, verificándose el alcance dichas metas a medias, con la finalidad de cumplir con la planeación y no con el fin de establecer una relación que fortalezca el liderazgo administrativo.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	3	37.5%	-	0%	-	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	37.5%	-	0%	-	0%
c.	Se adquieren a partir de experiencias, se desarrollan con estudios de gerencia	3	37.5%	-	0%	1	12.5%
d.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	37.5%	-	0%	1	12.5%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

Se evidencia que son innatas señalan 3 directivos que representan el 37,5% en la opción siempre; se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; se manifiestan 3 directivos que representan el 37.5% en la opción siempre; se adquiere a partir de experiencias, se desarrollan con estudios de gerencia se obtiene a 3 directivos que representan el 37.5% que señalan la opción siempre 1 directivos que representa el 12.5% señala la opción nunca; capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión 3 directivos que representan el 37.5% señalan la opción siempre mientras que 1 directivo que representa el 12.5% señala la opción nunca.

Las habilidades son conocidas por los directivos pero en la práctica sugieren que les falta mucho para poder implementarlas para ello se requiere de la afinación de sus

conocimientos y de sus destrezas con modelos de liderazgos cuyos principios sustenten el alcance de logros y metas satisfactoriamente.

Tabla 17. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	50%	-	0%	-	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	37.5%	1	12.5%	-	0%
c.	La mejora de los mecanismos de control	3	37.5%	-	0%	-	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	37.5%	-	0%	-	0%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

Los directivos manifiestan que para que se dé el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo dentro de la institución se requiere del uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, donde 4 directivos que representan el 50% señala la opción siempre; la disminución del número de estudiantes por aula se obtiene que 3 directivos que representan el 37,5% se manifiesta en la opción siempre; la mejora de los mecanismos de control se obtiene que 3 directivo que representa el 37.5% señalan la opción siempre; la existencia de ambientes cordiales de trabajo se obtiene que 3 directivos que representan el 37.5% señalan la opción siempre.

Se aprecia que las habilidades de liderazgo educativo dentro del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi necesitan ser reestructurado en base a los lineamientos de promover las habilidades del manejo educativo incentivando al crecimiento de la oferta educativa y alcance de metas de modo real sin la necesidad de cumplir el cronograma al contrario de establecer nuevas metas y logros de alcance administrativo.

Tabla 18. Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección /director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	3	37.5%	-	0%	-	0%
e.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	37.5%	-	0%	-	0%
f.	De coordinación (jefe de estudios, coordinación, etc.)	3	37.5%	-	0%	1	12.5%
g.	La Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	37.5%	-	0%	1	12.5%
h.	Otros (¿cuáles?)	1	12.5%	-	0%	-	0%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

Se evidencia que promueve la dirección Consejo Escolar, Consejo Académico señalan 3 directivos que representan el 37,5% en la opción siempre; de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) se manifiestan 3 directivos que representan el 37.5% en la opción siempre; de coordinación (jefe de estudios, coordinación, etc.) se obtiene a 3 directivos que representan el 37.5% que señalan la opción siempre; la técnica (departamentos equipo docente, etc.) 3 directivos que representan el 37.5% señalan la opción y en la alternativa Otros 1 directivo que representa el 12.5% manifiesta por la opción siempre.

Se requiere de las mejoras en el sistema de coordinación de estudios y técnicas de la institución para alcanzar una administración sustentable que la identifique como una de las mejores instituciones que contemplan el manejo del liderazgo educativo en la convergencia de la participación de todos sus miembros dejando el máximo esfuerzo en uso de sus destrezas y habilidades al servicio de la institución.

Tabla 19. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	37.5%	1	12.5%	-	0%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	25%	2	25%	-	0%
c.	Tratar de formar coordinar los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas	2	25%	1	12.5%	-	0%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	50%	1	12.5%	-	0%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

En la alternativa llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos se manifiestan 3 directivos que representan el 37.5% por la opción siempre; establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo 2 directivos que representan el 50% señalan la opción siempre, 2 directivos que representan el 50% señalan la opción a veces; tratar de formar coordinar los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas 2 directivos que representan el 25% señalan la alternativa siempre; coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos 4 directivos que representan el 50% señalan la opción siempre.

Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores las realizan a medias debido a que los directivos no han logrado establecer mecanismos de trabajos adecuados que entrelacen los horarios de participación entre docentes y directivos.

Tabla 20. Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	50%	4	50%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	37.5%	5	62.5%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	37.5%	5	65.5%
d.	Mantener actualizada la metodología	2	25%	6	75%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	12.5%	7	87.5%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	12.5%	7	87.5%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	25%	6	75%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	12.5%	7	87.5%
i.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	12.5%	7	87.5%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia 4 directivos que representan el 50% señalan la opción si y 4 directivos que representan el 50% señalan la opción no; formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente

a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, 5 directivos que representan el 62.5% señalan la opción no; elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, 5 directivos que representan el 62.5% señalan la opción no; mantener actualizada la metodología 6 directivos que representan el 75% señalan la opción no; promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, 7 directivos que representan el 87.5% señalan la opción no; colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, 7 directivos que representan el 87.5% señalan la opción no; elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, 6 directivos que representan el 75% señalan la opción no; los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, 7 directivos que representan el 87.5% señalan la opción no; los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, 7 directivos que representan el 87.5% señalan la opción no.

Existe una organización aceptable pero el desarrollo de metodologías, procesos elaboración de memorias periódicas de la programación didáctica y demás que promueven la actualización curricular no se cumplen y son realizadas insatisfactoriamente lo que demuestra un retraso en el adelanto pedagógico de la institución que deviene de la falta de coordinación de parte de los directivos de la institución que no logran establecer un mecanismo favorable para la institución.

Tabla 21. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el campo 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	50%	4	50%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

La gestión pedagógica en el campo Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, se manifiestan 4 directivos que

representan el 50% por la alternativa si y 4 directivos que representan el 50% manifiestan por la opción no.

La gestión pedagógica es vista por la mitad de los directivos como un punto de solución en la planificación y administración en base al liderazgo de la institución educativa, pero también existe quienes retractan de la propuesta 1 que por desconocimiento no la consideran favorable al mejoramiento administrativo lo que induce a la preparación de una apertura de ideologías dentro de la institución para que se permita establecer la gestión pedagógica como referente administrativo dentro de la institución.

Tabla 22. Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	4	50%	4	50%
b.	Plan estratégico	6	75%	2	25%
c.	Plan operativo anual	7	87.5%	1	12.5%
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	25%	6	75%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: La investigadora

Por la alternativa reingeniería de procesos se manifiestan 4 directivos que representan el 50% por la alternativa si y 4 directivos que representan el 50% manifiestan por la opción no; plan estratégico se manifiestan 6 directivos que representan el 75% por la alternativa sí; plan operativo anual, se manifiestan 7 directivos que representan el 87.5% por la alternativa sí; proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, se manifiestan 6 directivos que representan el 75% manifiestan por la opción no.

La mayoría consideran que es necesario establecer un plan estratégico, que puede ser de modo anual basado en la reingeniería de procesos para que se establezcan los mecanismos de trabajo de participación y coordinación entre directivos y docentes que laboran dentro del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 23. Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	37.5%	1	12.5%	-	0%
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	2	25%	2	25%	-	0%
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	2	25%	1	12.5%	-	0%
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes – familia - asociación civil padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	4	50%	1	12.5%	-	0%
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	12.5%	1	12.5%	-	0%
6.	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	3	37.5%	2	25%	3	37.5 %
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	2	25%	3	37.5%	3	37.5 %
8.	Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	5	62.5%	2	25%	1	12.5 %
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	50%	2	25%	2	25%
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	25%	3	37.5%	3	37.5 %
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	62.5%	1	12.5%	2	25%
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	5	62.5%	2	25%	1	12.5 %
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	2	25%	1	12.5%	5	62.5 %
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	2	25%	1	12.5%	5	62.5 %
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	-	0%	5	62.5%	3	37.5 %
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	-	0%	5	62.5%	3	37.5 %

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaboración: La investigadora

En la alternativa resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, 5 docentes que representan el 62.2% manifiestan por la opción siempre; sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros, 4 docentes que representan el 50% manifiestan por la opción siempre; me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, 5 docentes que representan el 62.2% manifiestan por la opción siempre; los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, 5 docentes que representa el 62.5% se manifiesta por la opción nunca; los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, 5 docentes que representa el 62.5% se manifiesta por la opción nunca; actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, 5 docentes que representa el 62.5% se manifiesta por la opción a veces; Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, 5 docentes que representa el 62.5% se manifiesta por la opción a veces.

No se encuentran debidamente definidas o establecidas las relaciones u obligaciones del personal docente por lo tanto se denota una clara ausencia de coordinación laboral del docente con las planificaciones establecidas por los directivos a razón de que sus actividades las ejecutan según la planificación del modelo del sistema educativo nacional, sin tener que definir o acogerse a una propuesta planificada por las autoridades de la institución quienes dejan al libre albedrío la planificación estratégica y las relaciones laborales son en base a la afinidad y destreza del manejo de amistad de cada uno de los docentes quienes cooperan entre sí sin un control o el cumplimiento de metas pedagógicas.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 24. Resultados de la encuesta a estudiantes.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	8	38%	11	52.38%	2	9.52%
2.	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	10	47.61%	9	42.85%	2	9.52%
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	61.90%	7	33.33%	1	4.76%
4.	Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases	8	39.09%	10	47.61%	3	14.28%
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	19.04%	10	47.61%	7	33.33%
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	12	37.5%	7	25%	3	37.5%
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	71.42%	5	23.80%	1	4.76%
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	4.76%	8	38.09%	12	57.14%
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	1	4.76%	8	38.09%	12	57.14%
10.	En las clases se dan oportunidades para los estudiantes expresen su opinión.	1	4.76%	12	57.14%	8	38.09%
11.	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	5	23.80%	10	47.61%	6	28.57%
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	33.33%	11	52.38%	3	14.28%
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	9.52%	14	66.66%	5	23.80%
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	5	23.80%	9	42.85%	7	33.33%

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: La investigadora

El Director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, 11 estudiantes que representan el 52.38% se manifiestan por la opción a veces; el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, 13 estudiantes que representan el 61.9% manifiestan por la opción siempre; Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, 15 estudiantes que representan el 71.42% manifiestan por la opción siempre; Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, 12 estudiantes que representa el 57.14% se manifiestan por la opción nunca; los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, 12 estudiantes que representa el 57.14% se manifiestan por la opción nunca; en las clases se dan oportunidades para los estudiantes expresen su opinión, 12 estudiantes que representan el 57.14% se manifiestan por la opción a veces; Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con

instrucciones claras y participación del docente, 11 estudiantes que representan el 52.38% se manifiestan por la opción a veces.

La participación de los estudiantes dentro de la institución son limitados, sus criterios no son considerados al momento de tomar decisiones, tampoco existe una participación conjunta entre alumnos, docentes y directivos, consideran que los docentes y directivos de la institución guardan distancia al momento de proponer ideas o sumar aportes de ideas o de conocimientos en el momento de la toma de decisiones administrativas dentro de la institución. Se requiere una coordinación para conocer si los estudiantes se encuentran conformes con la dirección institucional actual.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 25. Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente lo considera como líder o una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	35.29%	11	58.82%	-	0%
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.	8	47.05%	6	35.29%	3	17.64%
3.	La gerencia educativas, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	58.82%	6	35.29%	1	5.88%
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	3	17.64%	8	47.05%	5	29.41%
5.	Resistencia o escepticismo en los profesores y alumnos cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	17.64%	12	70.58%	2	11.76%
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	58.82%	6	35.29%	1	5.88%
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	4	23.52%	10	58.82%	3	17.64%
8.	Resistencia en los padres de familia y directivos o rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	11	64.70%	3	17.64%	3	17.64%
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5.88%	9	52.94%	7	41.17%
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	11.76%	6	35.29%	9	52.94%
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	41.17%	7	41.17%	3	17.64%
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director Rector del centro educativo.	8	47.05%	8	47.05%	1	5.88%
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	58.82%	6	35.29%	1	5.88%
14.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	11	64.70%	5	29.41%	1	5.88%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: La investigadora

El rol del docente lo considera como líder o una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, 11 padres de familia que representan el 58.82 señalan la opción a veces, Resistencia o escepticismo en los profesores y alumnos cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, 12 padres de familia que representan el 70.58% señalan la opción a veces; Resistencia en los padres de familia y directivos o rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, 11 padres de familia que representan el 64.70% se manifiestan por la opción siempre; los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, 10 padres de familia que representan el 58.82% se manifiestan por la opción siempre; los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, 11 padres de familia que representan el 64.70% se manifiestan por la opción siempre.

Manifiestan que la dirección de la institución es aceptable debido a que el rendimiento académico de sus alumnos así lo demuestra en base a los conocimientos adquiridos con el proceso de formación que se imparte dentro del Conservatorio Superior de Música, así mismo reconocen que las cualidades de líder no se manifiesta en los docentes y se presentan como guías de la educación y formación de sus hijos.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Tabla 26. Resultados de la entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	1	25%	3	75%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0%	4	100%
3	¿Cómo actuará frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	50%	2	50%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	75%	1	25%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	25%	3	75%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	50%	2	50%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	3	75%	1	25%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	1	25%	3	75%

Fuente: Entrevista a directivos

Elaboración: La investigadora

Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información, 3 directivos que representan el 75% una respuesta débil; El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, 4 directivos que representan el 100% una respuesta débil; Cómo actuará frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, 2 directivo que representa el 50% manifiesta una respuesta positiva 2 directivos que representan el 50% una respuesta débil; Cuáles deben ser las características de un líder educativo, 3 directivo que representa el 75% manifiesta una respuesta positiva; Cuáles deben ser las características de un líder educativo, 3 directivos que representan el 75% una respuesta débil; Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, 2 directivo que representa el 50% manifiesta una respuesta positiva 2 directivos que representan el 50% una respuesta débil, Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos, 3 directivo que representa el 75% manifiesta una respuesta positiva; En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?, 3 directivos que representan el 75% una respuesta débil.

5. DISCUSIÓN

La forma de organización de los equipos de trabajo del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”, se los realiza a través de un Coordinador de tareas, según datos obtenidos de la encuesta cuyo 37.5% señala quien dispone la realización de actividades o el cumplimiento de deberes demostrando una desconcentración del poder de decisión de parte de los directivos.

En sujeción a los planes anuales de trabajo y a la Planificación Estratégica Institucional (PEI), se establecen una serie de metas y logros que deben ser satisfechos, lo cual se demuestra por los resultados obtenidos en la institución para medir el tamaño de la organización donde el 37.5% manifiesta que es a través del mejoramiento educativo o pedagógico de la institución, las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas deben ser ejercidos o apegados según la normativa interna educativa que comprende el Código de Ética, el Plan de Convivencia Educativo, y el Reglamento Interno, para poder regular las funciones

tanto de los directivos, docentes, empleados administrativos, y estudiantes, y que estas relaciones sean afectivas, basadas en el respeto y consenso en la toma de decisiones logrando la funcionalidad en equipo y no fomentar el individualismo del personal.

Para la toma de decisiones en el Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”, manifiestan en la tabla 9 que el 62.5% no existe un consenso para la toma de decisiones lo que evidencia que esta obligación o responsabilidad es asumida por el Rector de la institución quien mediante su análisis y crítica aplica y resuelve sobre los problemas que se suscitan en la institución, por lo que se evidencia la necesidad de establecer un mecanismo de consenso y análisis de los problemas de la institución a través de la participación de una comisión integrada por el rector, dos delegados de los docentes, dos del sector administrativo y dos del directivo para que mediante el análisis conjunto puedan estudiar las ofertas o lluvia de ideas para poder mejorar el sistema educativo institucional a razón de que este es el método más idóneo para poder en base al debate y al liderazgo imperar en una alternativa seria y profesional, que permita el desarrollo profesional de alumnos y docentes, en base al trabajo en equipo con la participación de los padres de familia y estudiantes de la institución, así se solucionan los problemas o conflictos internos que a decir de los encuestados en un 87.5% señalan que no existe una coordinación adecuada para el procedimiento de toma de decisiones.

Se requiere de un liderazgo que en base a la experiencia adquirida, suministre la dirección institucional basada en la misión y visión institucional, es decir estableciendo la capacitación continua de la planta docente y del personal administrativo para los directivos deben de mantener una capacitación sobre gerencia institucional permitiendo así una administración que promueva el uso de la información de resultados obtenidos en las evaluaciones institucionales, lo que se evidencia en el Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”, es la necesidad de disminuir el número de estudiantes de cada paralelo, para poder mejorar los mecanismos de control y establecer ambientes cordiales de trabajo, debido a que la situación de la institución el 25% señalan que la administración a veces promueve la excelencia académica, y las habilidades del liderazgo se las ejecuta de modo improvisado y del momento situacional institucional.

Dentro del conservatorio se requiere la participación directa del equipo educativo y de la junta de profesores, las mismas que deberán evaluar y dar un seguimiento global de los alumnos debido a que esta actividad solo la ejecuta el docente que imparte cátedra y no es asumida por la institución, ejecutar el análisis de problemas o conflictos que se susciten en el grupo para establecer medidas en base a la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, debido a que algunos departamentos aún son desconocidos de la su existencia por medio de los alumnos así el departamento de coordinación de estudios y los de técnicas el 12.5% señalan que nunca se los conocen como parte integradora de la institución.

En la actualidad los departamentos didácticos de la institución organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, pero no establecen propuestas al equipo directivo en lo que respecta a proyectos y programaciones de la institución, así lo identifica el 25% en la tabla 15 literal b de la encuesta dirigida a los directivos que corresponde para elaborar la programación de la materia o área correspondiente, lo que limita la actualización de la metodología del desarrollo pedagógico institucional, estableciendo el cumplimiento funcional del departamento didáctico a medias, lo que impide el diagnóstico del fomento productivo en base al planteamiento de soluciones institucionales.

La planificación pedagógica institucional se basa en el plan estratégico y en el desarrollo de plan operativo anual lo que permite el desarrollo de estrategias y propuestas de desarrollo educativo pero no de solución de problemas o conflictos que se deriven de la misma, ya que esta función compete solo a los directivos, es por ello que el 62.5% señalan que no se formulan propuestas al equipo directivo y al claustro para la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución según datos de la tabla 16 literal b de la encuesta a los directivos, así mismos la gestión pedagógica no se la realiza así se obtiene el 50% de los encuestados que identifican esta problemática que identifica la ausencia de una planificación administrativa.

Los docentes manifiestan que su función en el establecimiento mantiene las cualidades de un líder según el 37.5% de los encuestados y por ello no permiten la cuestión de sus actos debido a la autoridad que representan dentro el aula, es decir su accionar se basa en la imposición de acciones sin mantener una búsqueda de la

innovación y del cambio a través de las formas habituales de la enseñanza que permiten el progreso y evolución de la formación estudiantil, pero situación que cambia al momento de evaluar las destrezas o habilidades instrumentales en donde su condición de líder se siente por medio del intercambio de destrezas.

El trabajo en equipo debe ser empleado dentro de la institución para procurar el desarrollo de soluciones de conflictos, los mismos que procuren el desarrollo de las metodologías de enseñanza promoviendo el progreso educacional de la institución como docentes se pueden comprometer en la impartición de cátedra basado en valores de modo más director por ser conocedores de las necesidades educativas del Conservatorio, además establecer mecanismos de dirección de relación entre directivos y docentes para que las ideas que se presente en base a las inquietudes educativas, sean asumidas mediante el análisis en equipo para su desarrollo demostrando el verdadero compromiso del docente para con la institución y más cuando la intervención del directivos es de modo de evaluación de procesos que gestiona la regulación y participación de estas dos fases que entrelazan la presencia del liderazgo institucional interno.

Poner mayor interés a los estudiantes para conocer sus inquietudes en calidad de alumno que pueden sintetizar las necesidades institucionales desde otra perspectiva, la misma que fortalecerá la toma de decisiones que lleguen o concluyan los relacionados con la institución, en la que se incluya por supuesto la participación directa del alumnado para poder lograr tales metas educativas, en lo que se refiere a la transformación de costumbres pedagógicas o metodológicas los alumnos también pueden participar con la similitud de los cambios y de los procesos que se evidencian.

El compromiso directo de los estudiantes en desarrollar sus tareas y demás demandas que los docentes otorguen para que su participación sea responsable y comprometida basada en la disciplina y su conducta dentro de la institución, se requiere así mismos de la intervención del docente que interactúa con los estudiantes dentro del aula lo que procura la innovación y variedad pedagógica que relacionen a estos dos elementos y procuren establecer un ambiente acogedor entre sí.

Brindar mayor oportunidad a los alumnos en base a la participación grupal dentro del aula de este modo se establecerán los lazos de participación conjunta entre sí, relacionándolos socialmente entre sí permitiendo así la eliminación del temor, la inseguridad y demás afecciones que pueden entorpecer su confianza de sí mismo.

Los padres de familia manifiestan la ausencia del desarrollo de métodos investigativos dentro de la institución, por lo que la participación colectiva es carente o ausente debido a que los criterios de los docentes, administrativos, padres de familia alumnos no son considerados dentro de la institución, la resolución la toman los directivos y los mismos son impuestos ante los demás sin tiempo o espacio para su debate, además existe la presencia de una resistencia a los cambios entre los docentes y alumnos quienes no desean abandonar las reglas establecidas por la institución haciendo que cualquier modelo de cambio o transformación sea rechazada, o simplemente omitida por los involucrados, los padres de familia consideran necesaria su intervención en el conocimiento de los problemas para su debate pero eso sin tener que interferir en las resoluciones o mucho menos entorpecer las investigaciones de índole académicas existiendo así la predisposición del trabajo conjunto siempre que se disponga del tiempo y del espacio necesario para realizar dicha actividad.

Los padres de familia son sinceros al expresarse aislados de la participación institucional y de encontrarse en un desacuerdo entre las relaciones del director del centro con la directiva de padres de familia quienes consideran que sus opiniones en las pocas veces que las expresan son invalidadas.

Para conclusión final considero que existe una falta de preparación en la administración institucional de los directivos quienes omiten las disposiciones o cualidades de un verdadero líder quien trasciende en el mundo de ideas institucionales para fortalecer una sola en la que se sientan involucrados todos sus participantes mediante los valores , el respeto y la armonía del trabajo en equipo bajo el cumplimiento de una sola meta, por lo que se requiere de una intervención formativa a los directivos para que innoven sus conocimiento y puedan establecer mecanismos de relación entre los involucrados con la institución educativa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

Una vez termina la investigación me permito plantear las siguientes conclusiones:

- Se identifica la no existencia de una dirección administrativa que evidencia el liderazgo institucional de parte de los directivos del Conservatorio de Música “Salvador Bustamante Celi”, la toma de decisiones solo deviene de las decisiones de los directivos y no permite la participación de docentes y padres de familia.
- Existe una resistencia de parte de alumnos y docentes ante los cambios de innovación pedagógica o metodológica que se incorpore dentro del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”.
- La gestión administrativa se encuentra direccionada por el rector y los demás directivos quienes asumen la toma de decisiones e incorporan resoluciones a los conflictos o problemas que se presentan dentro de la institución educativa.
- No se evidencia el trabajo en equipo por lo que las relaciones entre directivos, administrativos, docentes, padres de familia y alumnos es deficiente y no establecen relaciones de trabajo que proporcione una sentido de responsabilidad institucional a los involucrados.
- La educación se la ejerce a través de la impartición de valores, aunque estos no sean aplicados en los vínculos entre directivos, docentes y alumnos.
- La administración de valores se sustenta únicamente en el Código de Ética y el alcance de metas en la Planificación Estratégica Institucional y en el Plan Anual de Trabajo.
- No se cumple con los roles y liderazgo de parte de los directivos y esto se evidencia al momento de ejecutar los planes estratégicos y operativos del conservatorio donde los equipos de trabajo no son funcionales.
- No existe un clima de respeto y consenso para la toma de decisiones lo que evidencia la ausencia de la aplicación de valores en la gestión administrativa.
- La planificación educativa se sustenta de la aplicación del Plan Operativo

Anual que es el que rige y norma las actividades anuales de la institución, sin aplicar la reingeniería de procesos o llevar a cabo planes estratégicos que permitan superar los problemas y conflictos institucionales.

RECOMENDACIONES

En consecuencia se deduce las siguientes recomendaciones:

- A las autoridades y directivos del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi” para que realicen una capacitación sobre liderazgo o gerencia administrativa educacional.
- A los alumnos y docentes para que mediante una concientización de valores educativos adopten los cambios o transformaciones de metodologías pedagógicas que se incorporen dentro del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi.
- Establecer el dialogo y participación como mecanismo de socialización de ideas en base a la funcionalidad de las comisiones internas para generar soluciones que puedan fortalecer la toma de decisiones de los directivos.
- Fortalecer el trabajo en equipo en sujeción al trabajo de las comisiones que deben ser integradas entre directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia y representante de los alumnos.
- Fortalecer la educación en base a valores mediante la práctica de las mismas en las relaciones internas entre directivos, administrativos, docentes, padres de familia y alumnos.
- Fortalecer la redacción del Reglamento Interno para incorporar mayores responsabilidades y participaciones a los docentes, padres de familia y alumnos en relación a la toma de decisiones.
- A las Autoridades del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi para que lleven a cabo Seminarios de Relaciones Humanas y de trabajo en equipo, para poder establecer relaciones laborales favorables basadas en la aplicación de valores dentro de la institución.

- A las Autoridades del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi, para que innoven en los materiales de la planificación educativa de la institución con la finalidad de poder innovar en el sistema de enseñanza actual permitiendo identificar los alcances, logros y problemas que mantiene el sistema de planeación educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título

Seminario de Análisis Situacional Institucional para el desarrollo de estrategias de liderazgo, valores para la administración del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”.

7.2. Justificación.

La situación actual de la estructura organizativa de Conservatorio, que se direcciona en la omisión de la aplicación de los valores en la administración institucional ha fomentado una serie de problemas que derivan en el desconocimiento de las necesidades institucionales tanto en su estructura como en las relaciones de las áreas de trabajo (directivos, personal administrativo, docentes, representantes de padres de familia y representantes de los estudiantes). La estructura organizativa no establece responsabilidades, deberes y obligaciones de los involucrados con la institución, debido a que el Reglamento Interno ha cumplido su funcionalidad y no se acoge a las demandas actuales, por lo tanto es necesario conocer la situación actual de la institución que esto concientizará a los participantes del presente seminario y puedan involucrarse en las temáticas que se expondrán en la presente.

Una vez direccionado el panorama permitirá al docente analizar la situación institucional y responder mediante la actitud positiva de cambio para tratar de solucionar las falencias y necesidades del Conservatorio de manera conjunta estableciendo el trabajo en equipo, solventada con la aplicación de los valores mediante el respeto.

La principal meta del seminario es mantener un conocimiento real de la institución y promover los cambios bases para el alcance de un ordenamiento general de la institución, para ello es necesario el incentivo basado en el desarrollo de estrategias del trabajo conjunto, con la previa formación de los grupos o equipos de trabajo que se representan en el ordenamiento de las áreas actuales con las que cuenta el Conservatorio y con la delegación de funciones por parte de los Directivos de la institución para acelerar los procesos de cambios con la obtención de resultados reales que ayuden a la toma de decisiones de transformación administrativa.

7.3. Objetivo de la propuesta

- Impulsar con la identificación de los problemas administrativos del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi, para concienciar de la relevancia en el manejo de liderazgo y valores en la institución.
- Establecer mecanismos de relación y de trabajo en equipo, previo conocimiento y aplicación de los valores durante los cinco días en que dura el seminario.
- Contribuir al crecimiento profesional de los educadores en el arte musical mediante eventos de capacitación y actualización a fin de mejorar la práctica en valores, y responder satisfactoriamente a las demandas de cambio o transformación institucional.

7.4. Actividades

Establecer un día para la recepción de inscripciones en el horario de 8H00 a 12H00 y de 14H00 a 17H00 en la Secretaria o Colecturía del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”.

5 de marzo:

- ✓ Inauguración de 14H00 a 14H30 pm.
- ✓ Presentación de la Tutora o Coordinadora del Seminario (Mgs. María Eugenia Rodríguez Guerrero).
- ✓ Encuadre
- ✓ Conferencia-foro
 - Tema: “Análisis Situacional del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi”
 - Línea de participación: Investigación de la Estructura Organizativa del Conservatorio frente a los cambios y transformaciones de la administración institucional.
 - Moderadora:
- ✓ Ponencia: “Identificación de los problemas de socialización y trabajo conjunto”.
 - Tema: Estudio de la Toma de Decisiones dentro del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi.
 - Línea de participación: estudio de las funciones, deberes y obligaciones de los Directivos y Docentes.
 - Moderadora:

6 de marzo:

- ✓ Conferencia-foro:
 - Tema: “El Liderazgo Educativo”
 - Línea de participación: estudio de las cualidades, habilidades y destrezas que deben de aplicar los directivos en el ejercicio de sus funciones.
 - Moderadora:
- ✓ Ponencia:
 - Debate entre los presentes: Sobre el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de su rol en base a la tolerancia y análisis de criterios emitidos por las áreas administrativas o de trabajo institucional.

7 de marzo:

- ✓ Conferencia-foro:
 - Tema: “Estudio de la importancia de los Valores en la Educación y en la administración institucional”
 - Línea de participación: Resaltar las ventajas y desventajas de los valores en la educación y en la administración institucional.
- ✓ Ponencia:
 - Análisis y debate: Definir la aplicación o negativa de los valores en la educación y en la administración institucional. Emisión de ideas, criterios y comentarios sobre la necesidad de instaurar los valores en estas áreas.

8 de marzo:

- ✓ Conferencia-foro:
 - Tema: “Análisis del Trabajo en equipo”
 - Línea de participación: Concientizar a los presentes sobre la importancia del trabajo en cooperación y coordinación, resaltando el uso o empleo de las normas de los valores como sustento regulador del ejercicio o trabajo conjunto.
- ✓ Ponencia:
 - Estrategia de trabajo: conformar equipos de trabajo de entre los asistentes por afinidad, para trabajar emitir problemas de la administración del conservatorio con su criterio de solución del mismo. Trabajo escrito que debe ser entregado por cada grupo de trabajo. Emitir créditos/calificación.

9 de marzo:

- ✓ Socialización:
 - Lectura de los problemas identificados o señalados por los grupos de trabajo en base a la administración del conservatorio y análisis de las propuestas o comentarios de solución emitidos por los mismos.
- ✓ Clausura del Seminario.

7.5. Localización y cobertura espacial

El seminario está dirigido a los Directivos y Docentes del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi” de la ciudad de Loja.

7.6. Población Objetivos

Población docente del Conservatorio 73 y 10 directivos.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Para el cumplimiento de la propuesta se requiere el empleo de los siguientes recursos:

Humanos: se cuenta con la participación de la Mgs. María Eugenia Rodríguez, además de la presencia de los 10 directivos del Conservatorio y de 73 docentes.

Tecnológicos: empleo de proyectores (data show), portátiles.

Materiales: trípticos informativos, folletos del contenido de los temas de exposición del seminario, etc.

Físicos: Teatro del Conservatorio “Efrén Rojas Ludeña”, ubicado en el Conservatorio Salvador Bustamante Celi.

Económicos: Si se considera como evento académico este suele constar en el programa de Educación Continua del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi, y serán financiados con recursos de autogestión y con el apoyo total o parcial de los participantes.

Organizacionales: la organización será ejecutada por la mentora del seminario en coordinación con la Comisión de Planificación Institucional.

El seminario es el espacio donde convergen los docentes y administrativos de la institución, siendo un espacio de dialogo e3n base a la mediación del expositor quien puede converger los criterios y apreciaciones de las partes para unificarlas en un solo criterio estableciendo modos de trabajo conjuntos que determinan la base de la administración, logrando las metas del seminario.

7.8. Presupuesto

Estimado de gastos:

Descripción	Valor estimado
Trípticos informativos	\$85,00
Materiales de trabajo	\$ 250,00
Diplomas o certificados	\$63,75
Refrigerios	\$637,50
Gastos varios	\$200,00
TOTAL	\$1.236,25

Se tomará en cuenta que las inscripciones al seminario se les pueden otorgar un valor estimativo de \$10,00 dólares por persona para solventar los gastos operativos del seminario.

7.9. Cronograma

DÍAS DE TRABAJO	ACTIVIDADES	TEMA	LÍNEA DE PARTICIPACIÓN	MODERADORA
5 de marzo				
14H00 a 14H30	Inauguración	Presentación: Encuadre Mgs. María Eugenia Rodríguez		Lic. Fanny Mariana Ortiz
14h35	Conferencia-foro	“Análisis Situacional del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi” Mgs. María Eugenia Rodríguez Guerrero	Investigación de la Estructura Organizativa del Conservatorio frente a los cambios y transformaciones de la administración institucional.	Lic. Fanny Mariana Ortiz
16h00 a 16h20	R E C E S O			
16h25 a 18h30	Ponencias	“Identificación de los problemas de socialización y trabajo conjunto”.	Estudio de las funciones, deberes y obligaciones de los Directivos y Docentes	Mgs. Lorena Terán Ludeña
6 de marzo	ACTIVIDADES	TEMA	LÍNEA DE PARTICIPACIÓN	MODERADORA
14H00 a 14H30	Conferencia-foro:	“El Liderazgo Educativo” Mgs. María Eugenia Rodríguez Guerrero	Estudio de las cualidades, habilidades y destrezas que deben de aplicar los directivos en el ejercicio de sus funciones.	Mgs. Aleona Galike
16h00 a 16h20	R E C E S O			
16h25 a 18h30	Ponencia:	Debate entre los presentes:	Sobre el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de su rol en base a la tolerancia y análisis de criterios emitidos por las áreas administrativas o de trabajo institucional	Mgs. Aleona Galike

7 de marzo	ACTIVIDADES	TEMA	LÍNEA DE PARTICIPACIÓN	MODERADORA
14H00 a 16H00	Conferencia-foro:	“Estudio de la importancia de los Valores en la Educación y en la administración institucional”	Resaltar las ventajas y desventajas de los valores en la educación y en la administración institucional.	Mgs. Lorena Terán Ludeña
16h00 a 16h20	R E C E S O			
16h25 a 18h30	Ponencia:	Análisis y debate:	Definir la aplicación o negativa de los valores en la educación y en la administración institucional. Emisión de ideas, criterios y comentarios sobre la necesidad de instaurar los valores en estas áreas.	Mgs. Lorena Terán Ludeña
8 de marzo	ACTIVIDADES	TEMA	LÍNEA DE PARTICIPACIÓN	MODERADORA
14H00 a 16H00	Conferencia-foro:	“Análisis del Trabajo en equipo”	Concientizar a los presentes sobre la importancia del trabajo en cooperación y coordinación, resaltando el uso o empleo de las normas de los valores como sustento regulador del ejercicio o trabajo conjunto.	Ms. Carlos Ortega Salinas
16h00 a 16h20	R E C E S O			
16h25 a 18h30	Ponencia:	Estrategia de trabajo:	Conformar equipos de trabajo de entre los asistentes por afinidad, para trabajar emitir problemas de la administración del conservatorio con su criterio de solución del mismo. Trabajo escrito que debe ser entregado por cada grupo de trabajo. Emitir créditos/calificación.	Ms. Carlos Ortega Salinas

9 de marzo	ACTIVIDADES	TEMA	LÍNEA DE PARTICIPACIÓN	MODERADORA
14H00 a 16H00	Socialización:	Lectura de los problemas identificados o señalados por los grupos de trabajo en base a la administración del conservatorio y análisis de las propuestas o comentarios de solución emitidos por los mismos.		Mgs. María Eugenia Rodríguez
16h00 a 16h20	R E C E S O			
16h25 a 18h30	Clausura	Programa especial Presentación de la Orquesta del Nivel Técnico de la Institución Presentación del Coro del Nivel Tecnológico de la Institución Entrega de certificados	Dirige Ms. Carlos Ortega Salinas Dirige Lic. Verónica Chauvín Organizadora	Organizadora

Objetivos

- Impulsar con la identificación de los problemas administrativos del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi, para concienciar de la relevancia en el manejo de liderazgo y valores en la institución.
- Establecer mecanismos de relación y de trabajo en equipo, previo conocimiento y aplicación de los valores durante los cinco días en que dura el seminario.
- Contribuir al crecimiento profesional de los educadores en el arte musical mediante eventos de capacitación y actualización a fin de mejorar la práctica en valores, y responder satisfactoriamente a las demandas de cambio o transformación institucional.



CONSERVATORIO SUPERIOR DE MÚSICA

“SALVADOR BUSTAMANTE CELI”



Seminario

“Análisis Situacional Institucional para el desarrollo de estrategias de liderazgo, valores para la administración del Conservatorio Superior de Música “Salvador Bustamante Celi”.

LOJA – ECUADOR

2011

PRESENTACIÓN

El presente seminario está dirigido a los Directivos y Docentes del Conservatorio Superior de Música "Salvador Bustamante Celi", con la finalidad de establecer un ambiente de concientización sobre el estado actual de la institución y procurar la emisión de criterios de solución, que pueden establecer mecanismos de relación laboral dentro de la institución.

Se fortalecerá los conocimientos sobre liderazgo y el conocimiento de la educación en valores para fomentar el trabajo en equipo, siendo un aporte al conocimiento de desempeño profesional.

La Organizadora

Cronograma de Actividades:

5 de marzo

Inauguración

Conferencia-foro: "Análisis Situacional del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi", Mgs. María Eugenia Rodríguez.

Ponencias:

"Identificación de los problemas de socialización y trabajo conjunto".

6 de marzo

Conferencia-foro: "El Liderazgo Educativo", Mgs. María Eugenia Rodríguez.

Ponencia: Debate sobre el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de su rol en base a la tolerancia y análisis de criterios emitidos por las áreas administrativas o de trabajo institucional

7 de marzo

Conferencia-foro: "Estudio de la importancia de los Valores en la Educación y en la administración institucional"

Ponencia: Análisis y debate: Definir la aplicación o negativa de los valores en la educación y en la administración institucional. Emisión de ideas, criterios y comentarios sobre la necesidad de instaurar los valores en estas áreas.

8 de marzo

Conferencia-foro: "Análisis del Trabajo en equipo"

Ponencia: Estrategia de trabajo:

9 de marzo

Socialización:

Clausura

8. BIBLIOGRAFÍA

1. ACEVEDO, SEGARRA, R. E. (2010) Conducta Organizacional y el Líder Educativo, Editorial 3m, Puerto Rico.
2. AVARIÑO, C. ARZOLA, S BRUNNER JJ, RECARTE MO y VIZCARRA.R,(2000) Gestión Escolar, Chile.
3. CÓDIGO DE CONVIVENCIA DEL CONSERVATORIO DE MÚSICA SALVADOR BUSTAMANTE CELI, Loja Ecuador, (2008 – 2009).
4. CONSERVATORIO SUPERIOR DE MÚSICA SALVADOR BUSTAMANTE CELI, Plan Estratégico de Desarrollo Institucional Loja Ecuador, (1991).
5. BOLÍVAR, A, (2010) El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones, Ecuador.
6. DÍAZ, María Isabel, MOTA, Jonaidi, TOVAR, Johana, Gestión y Tecnología, Kapeluzs, Octubre 2008
7. DOMÍGUEZ José. (2004) La Educación en Valores, México.
8. FRONDIZI, R. (1996) tomado de <http://www.google.com.ec/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%3Aes-ES%3Aofficial&channel=s&hl=es&source=hp&biw=1360&bih=554&q=Risieri+FronDizi+&btnG=Buscar+con+Google>
9. ROJAS, Fernando, [degerencia.com/tema/indicadores de gestión](http://degerencia.com/tema/indicadores%20de%20gesti%20n) (2009).[http://www.google.com.ec/search?q=13.+ROJAS%2C+Fernando%2C++degerencia.com%2Ftema%2Findicadores,](http://www.google.com.ec/search?q=13.+ROJAS%2C+Fernando%2C++degerencia.com%2Ftema%2Findicadores)
10. MARQUÉZ, R, (2011) La Escuela como Comunidad Profesional y la Comunidad Educativa, Universidad de San Luis. Recuperado de http://en.wikipedia.org/wiki/Ricardo_Marquez
11. MARÍN, R. (1976) Valores, objetivos y actitudes en educación. Miñón Editorial. España. .
12. NOVATECNIA, (2006) Gerencia de Proyectos, Tomado de <http://www.novatecnia.net/gerencia2.html>
13. ORTEGA, MINGUEZ y SAURÁ, NAVAL y Otros (2001), Educación en Valores Educación Intercultural para la convivencia pacífica, Kapeluzs.
14. Plan Operativo Anual del Conservatorio Superior de Música Salvador Bustamante Celi 2011
15. SOTO, Alvaro, E. (2000) Transición y cambio, Editorial Buho, Chile.

9. APENDICES

ANEXO 1. Encuesta dirigida a los Directivos del Conservatorio Superior de Música



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Su respuesta serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural () Sexo (F) (M) Edad ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

a. Director ()

b. rector ()

c. consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos si o no

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

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

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2. Encuesta dirigida a los Docentes del Conservatorio Superior de Música



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural () Sexo (F) (M) Edad ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3. Encuesta dirigida a los Alumnos del Conservatorio Superior de Música



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural () Sexo (F) (M) Edad ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4. Encuesta dirigida a los Padres de Familia del Conservatorio Superior de Música



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU APRECIACIÓN DE LA ENSEÑANZA DE SU HIJO

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural () Sexo (F) (M) Edad ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN