



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA  
Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

*TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO  
EDUCATIVO JOSÉ MARÍA VÉLAZ DE LA CIUDAD DE QUITO,  
DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2011-2012"*

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

AUTORA:

MARIBEL MARTÍNEZ ARDILA

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Sergio Barreno

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Quito, 5 de diciembre de 2011

**Dr.**

**Sergio Barreno**

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

---

Dr. Sergio Barreno  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

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

---

MARIBEL MARTÍNEZ ARDILA

PAS. 33194931

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Maribel Martínez Ardila, 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 las 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”.

Quito, 5 de diciembre de 2011

## **DEDICATORIA**

Esta investigación, es un humilde homenaje a Dios para su mayor Gloria, por su Bondad, Amor y reconocimiento a su infinita Misericordia para conmigo inmerecida. También a los niños y jóvenes de esta querida Institución, “Unidad Educativa José María Vélaz” de la Ciudad de Quito- Ecuador.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis queridos padres, José Martínez y Carmen Alicia Ardila, que ya gozan de la presencia y del gozo de Dios, a mis hermanos, a mi Congregación de Misioneras Hijas de la Sagrada Familia de Nazaret, a la Universidad Técnica Particular de Loja, a los profesores de la Unidad Educativa José María Vélaz, y a todos mis amigos y amigas por su apoyo incondicional.



*U.E. "José María Velaz"*  
*Calle Guaberto Pérez E2-204. El Camal*  
*Quito - Ecuador*

## **CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

Quito, 5 de diciembre de 2011

**Dra.**

**Myriam Cárdenas**

**Vicerrectora de la U. E. José María Velaz**

**Quito.**

De mis consideraciones:

Reciba un atento y cordial saludo de mi parte, por medio del presente documento me comprometo a realizar el trabajo de gestión, liderazgo y valores en esta apreciada Institución, que por varias décadas ha venido laborando a favor de niños y jóvenes del sector. Estoy plenamente convencida, que este estudio será un aporte positivo para mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje que es uno de los objetivos trazados en el PEI del centro.

Particular que dejo en su conocimiento para los fines mencionados anteriormente.

Que el Señor Jesús le colme de bendiciones por su valiosa ayuda.

Atentamente;

---

Dra. Myriam Cárdenas  
VICERRECTORA

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN	XIII
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos	6
2.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características	9
2.3 Diferencias entre Directivos y líderes	16
2.4 Los valores y la Educación	18
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>22</b>
3.1 Participantes	22
3.2 Materiales e instrumento	25
3.3 Método y procedimiento	25
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>27</b>
<b>4.1 DIAGNÓSTICO</b>	<b>27</b>
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa	27
4.1.1.1 Manual de organización	27
4.1.1.2 El código de ética	30
4.1.1.3 Plan estratégico	30
4.1.1.4 Plan operativo anual (POA)	31
4.1.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)	33
4.1.1.6 Reglamento interno	37
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	38

4.1.2.1	Misión y Visión	38
4.1.2.2	El organigrama	39
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	41
4.1.2.4	Dimensión pedagógica, curricular y valores	41
4.1.2.5	Dimensión organizativa, operacional y valores	42
4.1.2.6	Dimensión administrativa, financiera y valores	43
4.1.2.7	Dimensión comunitaria y valores	43
4.1.3	Análisis FODA	44
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades	44
4.1.3.2	Oportunidades y Amenazas	45
4.1.3.3	Matriz FODA	47
<b>4.2</b>	<b>RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	49
4.2.1	De los directivos	49
4.2.2	De los profesores	60
4.2.3	De los estudiantes	64
4.2.4	De los padres de familia	68
4.2.5	De la entrevista a directivos	74
4.2.6	Matriz de problemáticas	77
<b>5.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	78
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	84
<b>7.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	86
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	93
<b>9.</b>	<b>APÉNDICES</b>	96
1.	Encuesta a directivos	96
2.	Encuesta a docentes	101
3.	Encuesta a estudiantes	104
4.	Cuestionario de entrevista	106
5.	Encuesta a padres de familia	108
6.	Liderazgo, gestión y valores	110
7.	Mapa de la Unidad Educativa José María Vélaz	111

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

### Cuadros

Cuadro N° 1. Nómina del Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa José María Vélaz	22
Cuadro N° 2. Rangos de Edad y Género del Personal Directivo de la U. E José María Vélaz de la Ciudad Quito, 2011	23
Cuadro N° 3. Rangos de Edad y Género de los Docentes de la U. E José María Vélaz de la Ciudad Quito. 2011	23
Cuadro N° 4. Rangos de Edad y Género del Personal Administrativo y de Servicios de la U. E José María Vélaz de la Ciudad Quito, 2011	24
Cuadro N° 5. Rangos de Edad y Género del Personal Estudiantil (1ro, 2do Y 3ro De Bachillerato) de la U. E José María Vélaz de la Ciudad Quito. 2011	24
Cuadro N° 6. Talento Humano	27
Cuadro N° 7. Plan Operativo Anual	32
Cuadro N° 8. Matriz FODA	47
Cuadro N° 9. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo	49
Cuadro N° 10. Aspectos que se Toman en Cuenta para Medir el Tamaño de la Organización	50

Cuadro N° 11.	
Las Tareas de los Miembros de la Institución y el Manual de Normas	50
Cuadro N° 12.	
El Clima de Respeto y Consenso en la Toma de Decisiones	51
Cuadro N° 13.	
Delegación de la Toma de Decisiones para Resolver Conflictos	51
Cuadro N° 14.	
La Administración y Liderazgo del Centro Educativo Promueve	52
Cuadro N° 15.	
Las Habilidades de Liderazgo Requeridas para Dirigir una Institución	53
Cuadro N° 16.	
Promoción para Mejorar el Desempeño y Progreso de la Institución Escolar	54
Cuadro N° 17.	
Organismos que Integran la Institución	55
Cuadro N° 18.	
Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico y Junta de Profesores	56
Cuadro N° 19.	
Los Departamentos Didácticos Y Sus Acciones	57
Cuadro N° 20.	
La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones	59
Cuadro N° 21.	
Material de Planificación Educativa	59
Cuadro N° 22.	
Resultados de la Encuesta a Docentes	61
Cuadro N° 23.	
Resultados de la Encuesta a Estudiantes	64

Cuadro N° 24.	
Resultados de la Encuesta a los Padres de Familia	69
Cuadro N° 25.	
Resultados de la entrevista a directivos	74
Cuadro N° 26.	
Matriz de problemáticas	77
Cuadro N° 27.	
Actividades de la propuesta	91
Cuadro N° 28.	
Sostenibilidad de la propuesta	90
Cuadro N° 29	
Presupuesto de la Propuesta	91
Cuadro N° 30.	
Cronograma de la Propuesta	92

## **Figuras**

Figura N° 1.	
Organigrama	40

## RESUMEN

En la Unidad Educativa José María Vélaz, de la ciudad de Quito, se evidencia cierta debilidad en las nociones teóricas de Gestión y Liderazgo, lo cual afecta en el correcto cumplimiento de las funciones de directivos y el desarrollo de los procesos de la Institución.

La presente investigación se realizó, en la Unidad Educativa José María Vélaz de la ciudad de Quito, en el periodo lectivo 2011-2012, con el propósito de optimizar la calidad educativa en los procesos de gestión y liderazgo, integrando los valores personales e institucionales.

Para dar cumplimiento a tal propósito se apoyó en las estrategias metodológicas cualitativa y cuantitativa, de carácter descriptivo, que contuvo a una investigación de campo y documental de tipo bibliográfico. La población de estudio estuvo conformada por directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de la Unidad Educativa José María Vélaz, a los mismos se les aplicaron las técnicas de la encuesta y entrevista en base a un guión de contenidos.

De los resultados obtenidos del proceso investigativo se determinó como conclusión general, la existencia de un limitado proceso de gestión y liderazgo por parte de los directivos de la Institución Educativa, lo cual se ve reflejado en la desactualización de conocimientos teóricos, material de planificación educativa desactualizado, inexistencia de un reglamento de liderazgo y escasa difusión de estos procesos hacia la comunidad educativa, por otra parte, se pudo evidenciar que los valores son promovidos en forma adecuada.

En función de los hallazgos de la investigación, se planteó el diseño de estrategias que permitan alcanzar una reconceptualización en los procesos de gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa José María Vélaz, la cual tendrá como finalidad convertir las debilidades encontradas en el proceso investigativo en una fortaleza institucional, como parte de la identidad del centro educativo, además se pretende transformar la institución en piloto de gestión, liderazgo y valores.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión curricular y valores, en los últimos tres años en la Unidad Educativa José María Vélaz, se ha sustentado en la realización de talleres de capacitación y en la elaboración del manual de convivencia con la participación de los miembros de la comunidad educativa, el cual tiene como propósito formar personas libres, equitativas, maduras, capaces de actuar por convicción propia, tomando decisiones responsables, con dignidad y actitud solidaria, basados en valores y principios cristianos.

Para el desarrollo de esta investigación, se recurrió a la revisión bibliográfica de algunas investigaciones locales referentes al tema de estudio, como lo es el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, cuyo propósito se centra en “responder al compromiso ético, político, social que las instituciones educativas de Fe y Alegría tienen frente a la sociedad; este compromiso demanda asumir y liderar procesos de mejoramiento de la vida y de las relaciones de las personas con las que realizan su trabajo”.(Fe y Alegría, 2008). Esta y otras investigaciones sirvieron como punto de referencia y partida para la elaboración del estudio.

Esta investigación resulta importante para lograr transformar el modelo de gestión y organización, que incluye el cambio de estrategias, actitudes, conocer la realidad actual y en consecuencia, tomar decisiones a tiempo y oportunamente, considerando que, para dar este paso se necesita de la suma de los aportes y creatividad de todos los involucrados y dar así un significado importante a la educación.

También, el liderazgo en una institución educativa es fuerza para realizar proyectos que ayudarán a forjar los nuevos líderes que contribuyan a la transformación de la sociedad, asimismo, dará impulso al trabajo en equipo de los docentes y facilitará la toma de decisiones entre el equipo directivo y la comunidad educativa.

Además, la formación en valores es el cimiento en el proceso de interaprendizaje, constituyéndose en el eje transversal del quehacer educativo, a través de acciones

concretas, que permitan un desarrollo integral de las personas o actores que participan.

Por lo expresado anteriormente, se puede sostener que Unidad Educativa José María Vélaz, se verá beneficiada con este estudio, debido a que es necesario y urgente evaluar los procesos del acto educacional, para fortalecer aquellos aspectos que, ordinariamente son positivos y se encaminan a la consecución de unos objetivos planteados en la visión y misión de la Institución, así mismo, corregir y superar las limitaciones que no permiten avanzar.

El impacto de esta propuesta también se verá reflejado en la sociedad y en los avances del país, porque es a través de la educación como se liberan los pueblos sometidos a ser tercermundistas, encontrándose el desarrollo y el progreso en niveles muy bajos, relacionado con los estándares de educación a nivel internacional.

Por otro lado, este trabajo investigativo resultó factible, porque existió disposición e interés de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia al involucrarse en este proceso de la investigación con el fin de alcanzar una transformación educativa que permita responder a las exigencias de los cambios locales y nacionales referidos a la educación de calidad, además, se contó con los recursos materiales y financieros como instancias que apoyaron la ejecución.

El propósito fundamental del presente estudio, es demostrar la incidencia que tiene la gestión, el liderazgo y la vivencia de valores, en docentes, padres de familia, estudiantes que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa José María Vélaz. A través de esta propuesta, se busca un cambio social, construyendo nichos democráticos, solidarios, participativos, ofertando una educación sustentada en la pluralidad, inclusión, valores cristianos y humanos.

Dentro de los objetivos específicos que persigue la investigación se encuentran situados los siguientes:

Determinar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.

**Descubrir** actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores de la Unidad Educativa José María Vélaz de la ciudad de Quito.

Establecer los roles, funciones y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la Unidad Educativa José María Vélaz.

**Aplicar** los objetivos institucionales, propuestas, acciones y prioridades que coadyuven al logro de metas para la transformación y el cambio.

Como resultado de este estudio se propende informar sobre la situación actual respecto a la optimización de la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa José María Vélaz, ya que al diagnosticar dichos procesos, es una oportunidad inmensa de poder enriquecer al centro educativo, ampliando el conocimiento de los actores del proceso de educativo, para la labor que ejercen dentro de la Institución.

Los principales hallazgos significativos encontrados en el proceso investigativo fueron que la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, cuenta con un adecuado proceso de gestión de la calidad en valores, ya que los resultados obtenidos, muestran una tendencia positiva hacia dicho proceso por parte de todos los integrantes de la institución educativa.

Además, que los procesos de gestión académica y liderazgo de la Unidad Educativa José María Vélaz son limitados, puesto que se ha detectado que los directivos, presentan deficiencia acerca de las nociones teóricas de dichos procesos, lo cual influye en el correcto cumplimiento de sus funciones.

También, que los docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz cuentan con una actitud favorable hacia el proceso

de gestión, liderazgo, y gestión de la calidad en valores, además, conocen y respaldan a los mencionados procesos y a sus directivos.

De los hallazgos encontrados, se planteó la generación de un sistema de estrategias que permita una reingeniería de los procesos de gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa José María Vélaz, la misma que busca atacar las debilidades evidenciadas en la investigación. De acuerdo con estos lineamientos, los propósitos de la mencionada propuesta son:

Impartir conocimiento referente a las nociones teóricas del proceso de gestión, liderazgo y valores, a los directivos de la Unidad Educativa José María Vélaz, mediante la creación de un taller, con la finalidad de fortalecer el proceso de gestión en la institución educativa.

Actualizar el material de planificación educativa, mediante asesoría especializada, para definir sólidamente los objetivos institucionales, propuestas, acciones y prioridades de la Unidad Educativa José María Vélaz.

Difundir el código de convivencia de la Unidad Educativa José María Vélaz, mediante el desarrollo de un folleto informativo, para comunicar a toda la comunidad educativa sobre las normas internas de convivencia que se llevan a cabo en la institución.

Diseñar un reglamento de liderazgo que contemple el cómo, cuándo y quién debe revisar las tareas de liderazgo en la Unidad Educativa José María Vélaz, el mismo que permitirá fortalecer el proceso de liderazgo.

Y finalmente, difundir información sobre el proceso de gerencia, liderazgo y calidad en valores, que se lleva a cabo en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, mediante el desarrollo de un folleto, para integrar a toda la comunidad educativa dentro de los procesos anteriormente mencionados.

Por lo expresado anteriormente, se invita al lector a seguir minuciosa y

detalladamente todos los apartados del presente estudio, lo cual le servirá para obtener información valiosa referente a los procesos de gestión, liderazgo y valores, puesto que esto le permitirá tener una visión genérica de cómo se desarrollan estos procesos, y de ser el caso, adaptarlos a su realidad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La Gestión: Concepto, importancia y tipos.

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones:

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, la “gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales”. (Mucchielli, 1985).

El proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (Molins, 1998), como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el curriculum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos (Molins, 2000).

La gestión, orienta a la institución educativa y comprende los procesos de direccionamiento estratégico, planeación, comunicación y desarrollo del clima institucional.

Ahora bien, desde la perspectiva de la gestión aplicada a la educación se puede profundizar algunos conceptos.

Según el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina (1996), A la gestión educativa, se la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".

Por su parte, el Observatorio Ciudadano de la Educación (2003), manifiesta que “la

gestión escolar no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa-incluyendo la comunidad externa”.

“La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados”. (Carballo, 2005).

De acuerdo con Delgado (2005), “es la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”.

De lo mencionado anteriormente, se puede decir que es fundamental pensar y actuar en términos de gestión, puesto que, una institución bien gestionada permite garantizar el uso adecuado de todos los materiales, los medios y las nuevas tecnologías para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje; utilizar el tiempo adecuadamente y ofrecer ambientes favorables para la convivencia; contar con mecanismos de evaluación que sean claros y conocidos por todos, utilizar los resultados para conocer sus fortalezas y debilidades. Así de esta manera, es posible establecer las estrategias de mejoramiento.

En la dirección de la gestión, es necesario profundizar en los diferentes tipos de gestión, para obtener la capacidad de aplicar aquellas que mejor ayuden a una educación de calidad.

Existen diferentes tipos de gestión, clasificados de acuerdo a sus características, los cuales se los describe a continuación:

**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 Educativa.-** “Se la considera el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

**Gestión de Proyecto.-** De acuerdo con Díaz y Mota (2008) la 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 Administrativa.-**“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (Abreu, 2004).

A la gestión administrativa también se la puede definir como un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos.

**Gestión Gerencial.-**Según Sánchez (2007), “es aquella tarea encargada de medir la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, del talento humano y del mercadeo a nivel de empresa pública y privada”.

**Gestión Financiera.-**Según Díaz y Mota (2008), la gestión financiera es aquella que “se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros”.

En consecuencia con los anteriores conceptos sobre tipos de gestión, que aplicadas a una institución educativa, requieren fundamentalmente de: una actitud apasionante por parte de los actores que participan directamente en el centro; responsabilidad en la actuación; elaborar procesos de corto, mediano y largo alcance, en la que se necesita indudablemente de un equipo de colaboradores; ser visionarios; tener claras las metas institucionales, teniendo en cuenta el tipo de

persona que se propone formar y orientar, para que a través de medios eficaces se llegue a los objetivos propuestos en la misión y visión del centro Educativo José María Vélaz.

Además, se hace necesaria la continuidad en los procesos iniciados, como también el direccionar objetivos precisos para la evaluación constante y continua de los participantes directos en el proceso educativo.

## **2.2. Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características**

Según el Diccionario de la Lengua Española (2006), "líder significa director de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad".

"El concepto de líder guarda estrecha relación, con el significado original de la palabra liderar, la cual viene de laed, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa. Significado que permanece más o menos inalterado en ellas. Quiere decir: Senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto. Un líder acompaña a la gente a un trayecto, guiándolo hacia un destino. Esto implica, mantenerla unida al grupo, mientras se la conduce en la dirección correcta" (Waren y Manus, 1985).

Lo expresado por estos autores, es adecuado, porque en el océano infinito de definiciones, esta expresa, lo que debe ser un líder, el que acompaña y propone pautas para llevar al grupo a la meta, en cuyo caso, a alcanzar los objetivos que persigue una institución.

El líder indudablemente es un motivar competente, arriesgado, audaz, tiene clara la meta de ruta, su norte, su horizonte.

Además, para acompañar los procesos de administración, pedagógicos, legales, es un observador de sus acompañantes y tiene el deber de descubrir en ellos sus fortalezas para enriquecer el trabajo en equipo, que apoyará las iniciativas, creatividad en las eventuales dificultades que se presenten en el trayecto.

“El éxito del liderazgo escolar deberá ser ético y relacionado con habilidades que incluyan, visión, carácter, valores, autoridad, persistencia”. (Reinhartz y Beach, 2004).

De acuerdo con Lao Tse citado por Nye, (2008), “un líder es mejor cuando las personas apenas saben que existe; no tan bueno cuando las personas lo obedecen y aclaman; peor, cuando lo aborrecen”

Stogdill, (1950), por su parte expresa que el liderazgo es “el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y el logro de metas”.

Para Hemphilly Coons, (1957), “es el comportamiento de un individuo, para dirigir las actividades de un grupo hacia un objetivo compartido”.

Por su parte Katz y Kahn, (1978) manifiesta que el liderazgo “es el incremento influyente por encima del cumplimiento mecánico de las rutinas directivas de la organización”.

Según Burns, (1978), “el liderazgo se ejerce cuando las personas movilizan recursos institucionales, políticos y psicológicos”.

“El liderazgo se lleva a cabo en el proceso por el cual una o más personas tienen éxito en el intento de enmarcar y definir la realidad de otros”. (Smircich y Morgan, 1982)

Rauchy Behling, (1984) definen al liderazgo como “el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado hacia el logro de objetivos”. (Rauch & Behling, 1984: pág. 46)

Finalmente, Lussier y Achua, (2002), afirman que “el liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

En relación a lo expresado anteriormente se observa una coincidencia de autores, los cuales manifiestan que se entiende por liderazgo educativo al comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua.

El liderazgo de un directivo se deriva fundamentalmente de valores y de su carácter, principalmente por el desarrollo armónico de estas cualidades: Integridad intelectual y profesional, valores organizacionales, valores morales y humanos.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, evidenciando los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantando todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua.

Por otra parte se identifica el líder, por las siguientes características:

“El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen, conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada, preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar, tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección, abierto al cambio” (Espinosa, 2006).

“Proactivo, la proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. El Proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella”. (Espinosa, 2006).

Por los anteriores significados y aspectos que caracterizan a un líder, estas

acepciones, se pueden identificar en los responsables de las instituciones educativas, cuando en un centro, se generan proyectos con propósitos definidos, que de una forma asertiva se involucra a docentes, jefes de áreas, coordinadores de proyectos, y en equipo, se logra conseguir los objetivos deseados para la mejora y transformación de la educación.

Es importante conocer en este ámbito del liderazgo, la gama de líderes, que por sus características y modo de actuar pertenecen a una determinada forma de ejercer el liderazgo.

El liderazgo puede ser clasificado de acuerdo al ámbito donde se lo ejerce como son:

**El liderazgo Democrático.-** “Decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el Líder Democrático es percibido como una persona insegura. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión”, (Santos, 2004).

**El liderazgo Laissez-Faire.-** “Ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos”, (Santos, 2004).

**El liderazgo Autocrático.-** Según Santos (2004), “Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite”.

**El Liderazgo Coercitivo.-** Según López (2001), “tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por

su salario buscan la satisfacción del trabajo bien hecho”.

“El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: ¿Qué importa todo esto?”. (López, 2001).

**El liderazgo Orientativo.**- “Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización”, (Santos, 2004),

Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. Según Santos (2004), “el liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa”.

“Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión” (López, 2001).

**El liderazgo Capacitador.** De acuerdo con Santos (2004), “los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial”.

De acuerdo con López (2001), “para llevar a cabo los planes se establecen acuerdos

con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez". Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero".

**Liderazgo Paternalista.-** Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber".

Según López (2001), "El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución". Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas.

**El liderazgo Participativo.-** "La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: 'yo estoy bien- tú estás bien'. Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común" (Santos, 2004)

Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.(López, 2001)

**El liderazgo Carismático.-** "El líder carismático es aquél que es capaz de transmitir

altas dosis de entusiasmo a los miembros de su equipo, a la vez que tiene una gran capacidad para arrastrarles hacia la consecución de un objetivo común”.(López, 2001).

“Sin embargo, como toda la atención de la organización suele estar centrada sobre la figura del líder carismático, el resto del equipo queda relegado en un segundo plano meramente operativo, por lo que puede darse el caso que un proyecto acabe fracasando si el líder decide ‘abandonar el barco’” (López, 2001). A ojos de sus seguidores, cuando un proyecto triunfa es porque el líder ha hecho posible que sea así.

Ante las características de cada uno de los tipos de liderazgo, la posibilidad de que ser líder, es una tarea de las personas que tienen la responsabilidad de dirigir una institución, no existe un líder que reúna las características de los liderazgos positivos, pero si, debe tener una preparación profesional pertinente, madurez en todo sentido, que son aspectos que se van haciendo con la persona sin desconocer quizá, algunos atributos innatos.

Por esta razón la persona que tiene el liderato, antes de dirigir a las demás, ejerce el autoliderazgo, es decir, deja surgir su propio yo, se conoce a sí misma, sus capacidades y sus limitaciones. Es una persona coherente y con afán de superación que predica con el ejemplo. No se deja amedrentar por el error. Como dice Drucker de la persona de la que se debe desconfiar es de aquella que nunca se equivoca. El líder establece metas, tanto profesionales como personales, ambiciosas, pero siempre proporcionadas a sus capacidades, lo que le lleva a tener éxito en ellas. Del mismo modo, supera a los demás en aspectos tales como la sociabilidad, la iniciativa, la adaptabilidad y la cooperación.

El liderazgo, por tanto, es una acción que abarca sentimientos, actitudes, intereses y valores. Pero además implica relaciones humanas, para que una persona sea líder, es necesario que haya un grupo de personas que le sigan, que confíen en él, que se sientan estimulados, apoyados y entendidos por él. El líder por su parte se tiene que sentir como un miembro del grupo que consigue que se produzca un cambio.

De aquí se deriva que, la persona con un cargo directivo, debe tener una apertura tal, para que cada día, su espiral de crecimiento no se detenga, sino que vayan en alza sus talentos y potencialidades.

Es positivo saber sobre las tentaciones que circundan su liderazgo, de tal forma que pueda ir eliminando, todos aquellos errores, que podrían poner en riesgo un liderazgo sano, que impulse, en el caso educativo, a toda la institución: profesores, estudiantes, padres de familia, equipos de trabajo y la comunidad en general.

El conocimiento sobre las funciones de un líder es sustancial por cuanto que, sitúan a la persona en el rol que le corresponde para que, su gestión garantice la puesta en marcha de los proyectos que favorezcan la consecución de los objetivos planteados.

### **2.3. La diferencia entre los directivos y los líderes**

Según Zaleznik (1997), la diferencia radica, en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis.

Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.

En este sentido, Zaleznik (1997) afirma que “los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar”.

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de

establecer estrategias y tomar decisiones. “Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción” (Zaleznik, 1997).

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Según Zaleznik (1997) “Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática”. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a cómo se hacen las cosas y la atención del líder a qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones.

En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, de acuerdo con Zaleznik (1997), “el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad”. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los

directivos de inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

Las diferencias hacen visible lo que es invisible y de esta manera nos permiten intervenir. Como decía Harvey Cox: "el poder de lo visible es lo invisible" y un líder se entrena para ver estas diferencias que nos conducen a grandes oportunidades".

En el presente trabajo de investigación se prestarán atención a todos los conceptos anteriormente analizados, se pondrá énfasis en los tipos y características de los procesos de gestión y liderazgo, como modelos para adoptarlos dentro del centro educativo.

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

"Valor" es un término polivalente, de múltiples significados; por lo mismo educación en valores o de los valores, puede tener también muy diversos significados.

Para Zaira (1989), "los valores como objetos o determinaciones espirituales no son otra cosa que la expresión concentrada de las relaciones sociales." Es decir, para este autor los valores tienen carácter objetivo.

Se entiende por valor lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio, así valor se identifica con lo bueno.

En el orden psicológico según Latapi (2000), “los valores son cualidades de la personalidad, preferencias, orientaciones, disposiciones psíquicas, nos apropiamos de aquellos bienes abstractos, los interiorizamos en nuestra personalidad como actitudes, sentimientos, convicciones, o rasgos de carácter”. Así decimos que alguien es bondadoso, justo, generoso o valiente, en este sentido, los valores vienen ser, en cierta forma los fines de la educación, son las propiedades de la personalidad, que nos proponemos formar en los educandos.

“En el orden sociológico, los valores, adquieren otro significado, son preferencias colectivas, compartidas por un grupo; implican sentimientos de un grupo, modos de reaccionar, su formación y evolución, siguen leyes, que las ciencias sociales tratan de elucidar, distintas en buena parte de la de los valores del individuo”. (Latapi, 2000).

Y entre el orden sociológico y psicológico cabe ubicar el orden moral, que tiene su propia especificidad y un lugar central en el desarrollo humano: es el orden del uso responsable de la libertad, pues no otra cosa es la moral. Aquí valor significa una toma de posición que percibimos como obligación para nosotros mismos, en virtud de nuestra dignidad humana, los valores morales vienen a significar normas, normas que sentimos debemos cumplir por imperativo de nuestra conciencia, no por conciencia externa.

La educación en valores, en conciencia tienen todos estos significados: se sitúa en el orden psicológico y en el moral, tomo también como referencia el sociológico, podríamos definirla como el esfuerzo sistemático para ayudar a los educando a adquirir todas aquellas cualidades de personalidad que se consideran deseables en los diversos ámbitos del desarrollo humano y particularmente todas aquellas que se relacionan con el uso responsable de su libertad.

Para que los valores se conviertan en propuesta educativa tienen que identificarse, tematizarse y de alguna manera clasificarse:

Para Latapi (2000), “una manera de hacer este tipo de clasificaciones es a través del

aspecto religioso, sobre todo aquellas religiones, que han elaborado intelectualmente su propuesta de fe han precisado un ideal religioso, un perfil del hombre deseable; construyen sus propios sistemas de valores, clasificando sus virtudes y formulando una moral”.

Otro sistema de valores, obedece a intereses o preferencias culturales que conciben consensos más o menos generalizados, algunos se centran en la educación para la paz y la comprensión internacional, otra manera de clasificar los valores, es la educación para la democracia.

Los valores se pueden compartir, fortalecen y hacen posible eliminar debilidades y defectos. Ayudan a servir a los demás con pensamientos, palabras y acciones. Los valores abren el corazón y transforman la Naturaleza Humana.

Cultivando los valores, los individuos cultivan su propio ser, aprenden a compartir y avanzar hacia un mundo mejor.

Existe una jerarquía de valores y va de los valores materiales más bajos a los valores espirituales más elevados como los siguientes: Amor, Cooperación Felicidad, Honestidad, Humildad, Libertad, Paz, Respeto, Responsabilidad, Sencillez, Tolerancia Y Unidad. Amor, Honestidad, Cooperación, Felicidad Humildad, Respeto, Responsabilidad, Unidad, Paz y Sencillez.

Para este asunto tan importante como es la formación en valores de los seres humanos, no disponen de más ayuda, más recursos, que ellos mismos, la experiencia individual, colectiva y la cultura. Son aspectos que se deben recogerlos, atesorarlos y ponerlos al servicio de la educación de las siguientes generaciones.

Por eso es muy importante que esté renaciendo la vivencia, profundidad y formación de los valores y la moral entre los maestros, la sociedad, de esta manera se estará forjando mejores hombres y mujeres en este tiempo.

En el caso particular de la Institución, de acuerdo con los autores arriba citados, los

valores se proponen, cuando las personas descubren un valor, lo creen importante y fundamentalmente, se adhieren al mismo, y lo hacen parte de su existencia personal. Quizá, es lo que se puede realizar en una clase de valores, suscitar, sugerir, contagiar, dándonos cuenta de que los valores se entienden y se viven de forma racional, en una constante y fecunda tensión entre lo objetivo y subjetivo. Pero más allá de lo racional y vivencial, hay otros contextos que educan o deseducan. El contexto mismo de la vida familiar, de la vida social, de los medios de comunicación, sin embargo, otra sociedad es posible, es cuestión de crear ámbitos, dar seguridad y el mejor libro de todos, el ejemplo de vida. (Apéndice 6)

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en la Unidad Educativa José María Vélaz, de Fe y Alegría, en la ciudad de Quito, la sección elegida para dicho fin, fue el Bachillerato.

#### 3.1 Participantes

La población de estudio estuvo conformada por directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz.

**Cuadro Nº 1: Nómina del Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa José María Vélaz por edad.**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
25 a 35	1	12%	3	8%
36 a 45	5	61%	22	61%
46 en adelante	2	25%	11	31%
Total	8	100%	36	100%

Fuente: Secretaria de la Unidad Educativa José María Vélaz

El anterior cuadro, refleja un porcentaje relevante de 61% correspondiente al personal docente de sexo femenino, se justifica por cuanto en los ciclos de Primero a Séptimo Año de Educación Básica, el personal docente es femenino, debido a que los niños y niñas tienen una mayor empatía hacia el género.

**Cuadro N° 2. Rangos de Edad y Género del Personal Directivo de la U. E José María Vélaz de la Ciudad Quito, 2011**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Entre 45 y 50 años	1	100%	-	-
Entre 33 y 45 años	-	-	2	67%
Menos de 32 años	-	-	1	33%
Total	1	100%	3	100%

Fuente: Secretaria de la Unidad Educativa José María Vélaz

El promedio de edad de las personas que conforman el equipo directivo se encuentran una edad entre 33 y 45 años, lo cual se convierte en una fortaleza, por la experiencia que aportan, el profesionalismo y la madurez que demuestran para emprender proyectos.

**Cuadro N° 3. Rangos de Edad y Género de los Docentes de la U. E José María Vélaz de la Ciudad Quito. 2011**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	f	%
Menos de 40 años	3	38%	4	33%
Entre 40 y 50 años	3	38%	6	50%
Entre 51 y 60 años	2	24%	2	17%
Total	8	100%	12	100%

Fuente: Secretaria de la Unidad Educativa José María Vélaz

La edad de los docentes en un 50% pertenecen al sexo femenino y tienen entre 40 y 50 años, esto una riqueza para la Institución, por su valiosa experiencia en el magisterio, puesto que, el trato con niños y jóvenes les ha dado la oportunidad de crecer en sabiduría, pero por otra parte, a veces, resulta un obstáculo para el

proceso educativo, por posturas cerradas, con temor para reemprender nuevas propuestas pedagógicas y nuevos enfoques tendientes a la mejora de la educación.

**Cuadro N° 4. Rangos de Edad y Género del Personal Administrativo y de Servicios de la U. E José María Vélaz de la Ciudad Quito, 2011**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	f	%
20 años	-	-	1	17%
30-40	-	-	2	33%
40-50	-	-	2	33%
50-62	1	100%	1	17%
TOTAL	1	100%	6	100%

Fuente: Secretaria de la Unidad Educativa José María Vélaz

Respecto al personal administrativo y de servicios, la tabla muestra un porcentaje de 66% entre 30 y 50 años, esto es quizá, una ventaja en cuanto a personal de apoyo, por la población estudiantil que tiene la Institución, más de 1000 estudiantes, además se considera que, realizan un buen rol, porque son personas maravillosas en su calidad humana y con muy buena disposición, saben que contribuyen al desarrollo de los proyectos, y que ellos son actores clave para el centro educativo.

**Cuadro N° 5. Rangos de Edad y Género del Personal Estudiantil (1ro, 2do Y 3ro De Bachillerato) de la U. E José María Vélaz de la Ciudad Quito. 2011**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
15-16 años	23	37%	24	37%
16-17 años	24	38%	21	33%
17-18 años	15	25%	20	30%
TOTAL	62	100%	65	100%

Fuente: Secretaria de la Unidad Educativa José María Vélaz

Actualmente el centro educativo cuenta con dos especialidades: Bachillerato Técnico y Gestión Administrativa. La proporción es similar entre hombres y mujeres, se

comprende por la oportunidad que brinda la institución a los jóvenes, para que, a través de las herramientas que se les ofrece, avizoren un nuevo horizonte en el campo laboral, les permite, armonizar e integrar el estudio y un empleo. A su vez, logrando uno de los objetivos de la Institución, promoverlos como persona y profesionales, competentes, para hacer frente a una sociedad, que hoy por hoy refleja complejidad, a veces caos, inestabilidad económica y crisis.

### **3.2 Materiales e Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para obtener información de los procesos de gestión, liderazgo y valores, de los Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa José María Vélaz, fue la encuesta en base a un guión de contenidos (Apéndice 1, 3 y 5), además de la entrevista (Apéndice 2).

La encuesta dirigida a docentes tuvo como propósito recabar información sobre la actividad pedagógica de los docentes, liderazgo, gestión y valores en directivos, sobre la opinión de la administración, gestión, clima escolar y liderazgo de las autoridades en estudiantes, además de la opinión sobre el desempeño de docentes y directivos en padres de familia.

Al aplicar los instrumentos, se invitó a los participantes, responder con responsabilidad y honestidad las respectivas encuestas y entrevistas, con la finalidad de obtener información verdadera sobre el desarrollo de los procesos de gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa José María Vélaz, la cual será un aporte significativo en la investigación.

### **3.3 Método y procedimiento**

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizaron las estrategias de análisis de la información cuantitativa y cualitativa, además se apoyó en una investigación de tipo descriptivo.

Al aplicar los instrumentos se sensibilizó a los participantes responder de manera

clara, verdadera y confidencial, de tal manera que los resultados obtenidos correspondan a la realidad de la Institución.

Con respecto a la recolección de la información de tipo cualitativo, se elaboró entrevistas (Apéndice 2), las cuales fueron aplicadas en los directivos, quienes una vez informados acerca de los propósitos que persigue el proyecto, demostraron su respaldo a la investigación respondiendo con seriedad e interés a todas las interrogantes planteadas.

Luego, haciendo uso de las técnicas del análisis de contenido, se procedió a interpretar los datos, plasmándolos en una matriz de problemáticas donde se señaló los problemas, sus causas y efectos.

Para la recolección de información de tipo cuantitativo, se utilizaron instrumentos de tipo encuesta, mediante un cuestionario (Apéndice 4).

Para la aplicación de la encuesta (Apéndice 1, 3 y 5), primero se les dio a conocer a los informantes clave (docentes, estudiantes y directivos) de los objetivos del instrumento y del proyecto, del impacto y de los posibles beneficiarios. Luego de esto los encuestados demostraron su respaldo, al contestar con seriedad e interés todas preguntas del instrumento.

Luego, haciendo uso de de la técnica de tabulación, se procedió a describir los principales resultados, para su posterior análisis e interpretación, lo cual dio lugar a la formulación de conclusiones y recomendaciones, además arrojó pautas concretas para la generación de una de una propuesta de solución, la cual busca atacar los problemas evidenciados.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNÓSTICO

La Unidad Educativa José María Vélaz, es una Institución Fiscomisional, ubicada en la Parroquia, Eloy Alfaro, sector El Camal, provincia Pichincha. La población con la que se trabajará esta investigación serán: profesores, padres de familia, estudiantes, autoridades de la sección secundaria.

**Cuadro Nº 6. Talento Humano**

Talento humano	Cantidad
Docentes	38
Administrativos	6
Personal de apoyo	2
Familias	900

Fuente: secretaría de la Institución (datos estadísticos, en educación básica y bachillerato)

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

Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores se los presenta a continuación:

##### 4.1.1.1 Manual de organización

**Manual de funciones.-** Es un documento dentro de una institución que enumera las actividades que se realizan en el desempeño de un cargo conforme a la división del trabajo aplicado en la organización.

En la Unidad Educativa José María Vélaz, existe esta herramienta, medio a través del cual se garantiza la respuesta a la misión, visión y objetivos del centro.

Por esta razón una vez que, el equipo Directivo delimite funciones, basándose en la Ley Orgánica de Educación, su única finalidad es que cada miembro de la institución conozca y se identifique con la misión y visión que tiene la institución.

**Rector.-** Algunas de las principales funciones del rectorado en la Unidad Educativa José María Vélaz son las siguientes (PEI. de la Unidad Educativa José María Vélaz)

- Asignar funciones de acuerdo con las habilidades y disponibilidad de los profesores.(Ley Orgánica de Educación y Manual de funciones de la Institución).
- Tomar decisiones, siempre y cuando no afecte otras funciones, ni la buena marcha de la institución.
- Coordinar las actividades curriculares y extracurriculares que se programen, en el ciclo básico y diversificado.
- Alto liderazgo académico y moral para lograr el crecimiento de los docentes.
- Tener metas y objetivos claramente definidos.

De las anteriores funciones asignadas a al Rector, es importante resaltar, en primer lugar los valores que están inmersos en los propósitos que particularmente pretende impulsar la Institución de Fe y Alegría, tales como una pedagogía basada en el Evangelio de Nazaret, liberadora, que promueve la solidaridad y la transformación de los niños y jóvenes en personas honestas, justas, solidarias, serviciales, conscientes de la construcción de su propia historia y de su entorno.

La rectora de esta institución además de su profesionalidad debe dar testimonio de vida por la vivencia de su fe en Jesucristo, Verdadero Hombre y meta de todo ser humano, gran capacidad de escucha, comprensión, acogida, favorecer y construir un ambiente de familia.

**Vicerrector.**-Las principales funciones del vicerrector son las siguientes: (PEI. de la Unidad Educativa José María Vélaz):

- Ser responsable del proceso educativo en todos los nivel de educación, es una persona comprometida en su labor, con principios éticos, fundamentalmente la transparencia en todo su ser y hacer.
- Promover mediante el asesoramiento a los docentes en el desenvolvimiento del proceso de enseñanza aprendizaje, vinculando la teoría con la práctica,
- Impulsar proyectos pedagógicos que conduzcan a la innovación de metodologías, que optimicen su desempeño como líder e investigación en su propia aula, a su vez estimule a los niños y jóvenes que tiene a su cargo.

El vicerrector, tiene a su cargo, el proceso de selección, inducción, promoción y actualización del profesorado, demostrando con creatividad, su capacidad para llevar a cabo talleres, investigaciones y nuevas estrategias para retroalimentar en forma constante el interaprendizaje, Además, impulsa programas, proyectos que lleven a los estudiantes a la resolución pacífica de los conflictos, brindando y construyendo un clima de buena convivencia en el centro.

**Inspector general.**- Son funciones principales del inspector general las siguientes (PEI. de la Unidad Educativa José María Vélaz):

- Desarrollar acciones tendientes a orientar el comportamiento de los estudiantes y ofrecer ayuda para solución de problemas individuales o de grupo.
- Cuidar la seguridad e integridad de los estudiantes, dentro y fuera del establecimiento mientras se hallen a su cargo.
- Desplegar todas las actividades encaminadas a crear un ambiente de simpatía, confianza, reconciliación, cordialidad cooperación, respeto mutuo,

así como hábitos de trabajo y buenos modales.

Un valor muy importante para las funciones del Inspector es el de la puntualidad y responsabilidad, persuadiendo a los jóvenes de cuán esenciales son estos valores para la vida de una persona que quiera lograr los objetivos de su proyecto de vida.

#### **4.1.1.2 El código de ética**

Un código de ética como tal, no existe en la Institución Educativa José María Vélaz, sin embargo, se ha elaborado con la participación de representantes de la comunidad educativa, el Código de Convivencia, donde se realizó el diagnóstico de la situación actual en la institución, atendiendo las prioridades de convivencia, valores, como la puntualidad, respeto, fraternidad. De manera consensual, se identificaron los problemas, causas que lo generan, consecuencias para la comunidad educativa y las sanciones acordadas que derivan del no cumplimiento a los compromisos consensuados.

Actualmente falta la divulgación del Código de convivencia a todos los niveles de la Comunidad Educativa

#### **4.1.1.3 El plan estratégico**

En la Unidad Educativa José María Vélaz no existe un plan estratégico, pero en cambio cuenta con un Plan de Mejora, el cual tiene como fin primordial buscar soluciones a los aspectos de mayor dificultad en todas las áreas referidas a la consecución de los objetivos institucionales, tales como, la gestión, lo pedagógico, convivencial, profesional, crecimiento en la fe, el aprendizaje y vivencia de los valores humanos y cristianos.

En la Unidad Educativa José María Vélaz no existe un plan estratégico, pero en cambio cuenta con un Plan de Mejora, que pretende ser el impulso del cambio, una herramienta para la modernización y dar respuestas a las demandas de nuestro grupos de interés y la sociedad, el cual tiene como fin primordial buscar soluciones

a los aspectos de mayor dificultad en todas las áreas referidas a la consecución de los objetivos institucionales, tales como, la gestión, lo pedagógico, convivencial, profesional, crecimiento en la fe, el aprendizaje y vivencia de los valores humanos y cristianos.

El Plan de mejora ha sido elaborado a partir de un diagnóstico pensado en lo pedagógico, liderazgo, valores y gestión. A partir de esta realidad, se ha contrastado los resultados con la Misión, Visión y propósitos de la Institución.

Por lo cual, fue necesario la participación del cuerpo docente y equipo Directivo, donde se trazaron líneas de acción en los puntos frágiles que arrojó el diagnóstico.

Se indicó los períodos de evaluación del plan para luego retroalimentar el proceso hasta conseguir las metas esperadas en un período de tiempo estimado.

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

Una vez revisado e integrado el PEI, marcando sus prioridades en cada uno de los aspectos del centro, sobre todo en sus oportunidades y debilidades, fortalezas y amenazas. Se procede elaborar los objetivos, se planifican las actividades, se destinan los recursos, se asignan los responsables y se establecen los tiempos de ejecución, mediante un cronograma, y se señala fechas para la evaluación. Se fundamenta en la Ley de Educación y en el Reglamento a cada departamento, comisiones y áreas, le competen unas determinadas funciones.

### Cuadro N° 7. Plan Operativo Anual

DIAGNÓSTICO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
ASPECTO ADMINISTRATIVO.: Centralización Administrativa de Fe y Alegría	Lograr autonomía básica en toma de decisiones en la institución	Dialogo abierto con las autoridades de Fe y Alegría	Oficio Personal Docente, Administrativo y de servicio	Autoridades De la Institución	Al finalizar el III trimestre, se evaluará la gestión
ASPECTO TÉCNICO PEDAGÓGICO: Poco conocimiento en la utilización y manejo de recursos didácticos	Capacitar al personal docente y administrativo	Participación en los talleres	Todo el año	Talleres Facilitadores	Área de Informática
Falta de material cartográfico actualizado Falta de innovación y de tecnologías y metodologías nuevas.	Actualizar e incrementar material  Dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje	Solicitar al I.G.M Capacitación pedagógica. Adquisición de paquetes pedagógicos por áreas	Oficio Facilitadores de Santillana y otros. Económico	Área de Ciencias Sociales Consejo Directivo, Técnico y áreas Directivos	
ASPECTO SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO  Malos hábitos alimenticios e higiene	Mejorar los hábitos alimenticios	Campañas de concientización. Charlas de motivación	Humanos Oficios Afiches Charlas Económico Humanos Materiales Institucionales	Comisión de Ecología Autoridades	
Entorno desfavorable para un mejor desarrollo cultural, social y moral	Propiciar el mejoramiento del entorno para rescatar y fomentar valores socioculturales	Escuela para Padres Convivencias Excursiones Salidas de observación Campamentos Música Danza	Aporte económico de padre de familia y comité central Fondo institucional Alumnos Maestros	Autoridades Comisión de Deportes Área de Cultura Física.	

En la institución se desarrollan talleres, cursos de capacitación sobre técnicas actuales de aprendizaje, para implementar metodologías activas en el aula, ajustándose a las necesidades educativas del sector.

Se observa actitudes y decisiones de liderazgo por parte de los directivos y maestros, empleando estrategias como verificación de la gestión, y los valores como soporte de la estructura sin la cual el aprendizaje se vería escindido.

Es importante resaltar, que falta mucho todavía para que, el liderazgo sea sobresaliente, de igual forma la gestión, a veces encuentra la limitación del tiempo, algunos maestros trabajan en otras instituciones, y es muy poco el tiempo que queda para planificar, asimismo, los restantes profesores, es difícil que se queden en la institución después de su horario de clases por ser fiscales.

En algunas ocasiones para conseguir espacios amplios, para planificar y evaluar, se requiere recortar la jornada escolar de los niños y jóvenes, situación que va en detrimento de la calidad.

#### **4.1.1.5 Proyecto educativo institucional**

Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no menores a cinco años, con el fin de tornar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

En el PEI se retrata en líneas gruesas lo que es la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro.

El mismo hecho de plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios, es una clara toma de decisión durante la implementación de proyectos, por parte de quien ejerce el liderazgo en el centro- no significa que sea una sola persona- se puede liderar en equipo.

Liderazgo, gestión y formación en valores, se pueden considerar como un solo pilar, para que entre todos se pueda construir la escuela que se sueña y se anhela.

Una primera acción-decisión que se toma, es pensar hacia dónde se quiere llegar, para esto, es de suma importancia esclarecer los perfiles que identifiquen las personas que participan activamente del proyecto

**Perfil del docente.-** A continuación se presentan algunas de las principales características del perfil del docente:

- Manifiesta coherencia de vida entre lo que cree, dice y hace
- Posee sentido de justicia, respeto y tolerancia en la diversidad
- Capacidad de comunicación y colaboración sincera
- Demuestra sensibilidad por el cuidado del entorno natural
- Vivencia - valores: éticos, morales, cívicos y religiosos
- Valora y aplica la filosofía de Fe y Alegría
- Es creativo e innovador
- Es comprometido con la misión – visión institucional
- Guía hacia el desarrollo del aprendizaje autónomo
- Es ejemplo de trabajo, disciplina y superación a través de la actualización permanente
- Incentiva el desarrollo de la capacidad intelectual y excelencia académica al servicio de la sociedad
- Guía y asesora al estudiante en su proceso de formación en las diversas etapas del desarrollo evolutivo
- Tiene título académico que respalde la labor docente
- Predispuesto para trabajar en equipo. (Reglamento Interno de la Institución)

**Perfil del estudiante.-** Son características del perfil del estudiante las siguientes:

- Participa y colabora en las tareas escolares y familiares
- Asimila y practica valores: éticos, morales, sociales y religiosos, involucrados en la familia y en la institución

- Se desenvuelve eficientemente en todo ámbito
- Es creativo, crítico y autónomo
- Aspira a superarse en el ámbito académico, social y laboral
- Asume con responsabilidad las normas y reglamentos de la Unidad Educativa
- Interioriza y practica el ideario de Fe y Alegría
- Practica el liderazgo positivo.(Reglamento Interno de la Institución)

**Perfil de las autoridades y personal administrativo.-** A continuación se muestra las características del perfil de los directivos de la institución:

- Que conduzcan al elemento humano a cargo de ellos con liderazgo y profundo sentimiento de compañerismo
- Que desempeñen sus funciones de acuerdo con los fines que persigue la Obra.
- Que contribuyan a la búsqueda de un ambiente ideal al interior de la U.E.J.M.V, demostrando el testimonio de vida; junto a los valores morales, éticos y religiosos, la solidaridad entre ellos.
- Que participen en las diferentes actividades de la institución.
- Que participen en actividades académicas, sociales, culturales e institucionales específicamente programados para ellos.
- Gestionen y dirijan los procesos y actividades concernientes a la función específica que desempeñan.
- Que Conozcan los fundamentos filosóficos de FE Y ALEGRÍA y trabajen en el afianzamiento de los mismos
- Electos a través de concurso de merecimientos y oposición
- Escuchen y apoyen las necesidades de la institución
- Manifiesten alto sentido de solidaridad ante calamidades que se puedan presentar en miembros de la comunidad educativa
- Que manejen canales efectivos de comunicación que promuevan consensos.  
(Reglamento Interno de la Institución).

**Perfil del personal de apoyo.-** El personal de apoyo cumple con las siguientes particularidades:

- Cumplan con responsabilidad e imparcialidad las funciones encomendadas
- Aporten y participen en las actividades planificadas por la institución
- Demuestren respeto y cordialidad a todos los miembros de la comunidad educativa
- Contribuyan a preservar los bienes materiales de la institución
- Predisposición a colaborar cuando el caso así lo amerite
- Que contribuyan a la búsqueda de un ambiente ideal al interior de la U.E.J.M.V, demostrando el testimonio de vida; adyacente a los valores morales, éticos y religiosos.(Reglamento Interno de la Institución)

**Perfil de la institución.-** La Unidad Educativa José María Vélaz, es un centro educativo católico, que tiene como fines, lograr una educación liberadora, que coloque al hombre y a la mujer libres, creados por Dios a su imagen y semejanza, esto es el centro de toda la acción educativa. Se fundamenta y cumple con las directrices del Ministerio de Educación, pero también, forma parte de la red de centros educativos de Fe y Alegría, dedicada a la formación de niños y jóvenes capaces de aprender, abiertos al cambio, con capacidad crítica y participativa.(Ideario de Fe y Alegría)

En los anteriores perfiles hay una participación concreta por parte de quien dirige la institución, no sin involucrar, a los miembros del equipo directivo, realizando la elaboración de los componentes del PEI, se coloca en evidencia la gestión, al elaborarlas estrategias que alcancen los propósitos deseados. Motivar y persuadir a las personas que participan en la institución, identificarse o tener sentido de pertenencia con el centro educativo.

En realidad, en ocasiones falta esa conciencia de apropiarse de los ideales que la misma comunidad educativa ha construido, lo que implica estar en una permanente revisión de las actividades que se realizan, para que, no muera la ilusión de principio del año escolar. Aquí es, quizá, dónde debe verse la actuación del líder a quien se le ha encomendado la responsabilidad de volver a encender la llama de ser maestro, que cuando se trabaja en equipo, no hay barreras que impidan ver el horizonte y encaminarse hacia él cada día.

#### 4.1.1.6 Reglamento interno

El Reglamento Interno establece la organización administrativa, académica, los derechos y obligaciones de los miembros de la Comunidad Educativa, el régimen disciplinario, estímulos y sanciones del personal y de los alumnos, sistema de evaluación y certificación de alumnos, jornada de trabajo y la participación de los padres de familia.

El Reglamento Interno, se constituye en una alternativa o estrategia de trabajo en la formación integral del educando.

Para su elaboración se requiere el trabajo en equipo, teniendo presente la Iglesia, la sociedad, la cultura, los valores humano-cristianos.

Hay que darle verdadera dimensión e importancia a la Unidad Educativa Fiscomisional Padre José María Vélaz – Fe y Alegría, y a la familia para que los niños y jóvenes sean la alegría, el honor para sus padres y el porvenir asegurado para la sociedad, porque ellos serán cabezas de familia cristiana, a su vez educadores de las familias, gobernantes, administradores, industriales etc.

A continuación se analizará el artículo más relevante de este Reglamento:

**Art. 11.-** Propiciar una sólida formación ética y moral basada en la práctica y el respeto de los derechos humanos.

Fomentar las prácticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana, social y comunitaria, conciencia cívica y el respeto mutuo.

Fomentar el desarrollo y conocimiento de las propias capacidades, valores, actitudes e intereses en el educando como ser bio-psico-social.

Propiciar el respeto por la diferencia en todos los campos de la actividad humana.

Incentivar el ejercicio de la participación en las actividades de la comunidad educativa.

Estimular mecanismos de desarrollo de la autonomía y de la convivencia pacífica en la comunidad educativa.

Precisar y dar a conocer las orientaciones y normas necesarias que garanticen el normal desenvolvimiento de la labor educativa con el fin de evitar interpretaciones individuales o de diversos grupos.

En el anterior artículo de este Reglamento, se verifica, el fin al que se quiere llegar, como una herramienta válida para facilitar el proceso del aprendizaje, hay que olvidar, el tan acentuado significativo, más bien peyorativo, cuando se mira como algo se sanciona, que castiga.

También se resalta la importancia en la formación de valores que incorpora explícitamente el Reglamento.

Este reglamento se convierte en un lugar de democracia, donde se respeta la opinión, capacidad de escucha, no existe ninguna discriminación en cuanto que, para todos los miembros de la comunidad educativa, se reconocen los derechos y deberes, estímulos, y correctivos, con la única finalidad, de salvaguardar los derechos universales, pero también la responsabilidad de conocer los deberes, siendo cada vez un estilo de vida, que busque la consolidación de la Buena y Sana Convivencia.

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

##### **4.1.2.1 Misión y Visión**

**Misión.-** La misión de la institución es formar integralmente a niños y jóvenes para que sean capaces de desarrollar su personalidad y su propia historia, tomando como fundamento los derechos y principios de la Educación Católica, Popular y de Calidad, con una definida opción por los más pobres, promoviendo el desarrollo de capacidades espirituales y corporales que ayudan a despertar la conciencia del ser, siendo protagonistas de la práctica de los valores de: solidaridad, paz y justicia, en sintonía con la formación de un alumno crítico, culto y apto para el trabajo;

alcanzando de esta manera la sustentabilidad social y económica del país, fomentando la expectativa de una vida digna para su persona y de quienes lo rodean, sin distinción de etnia, sexo, credo o grupo social, la desestructuración de las familias generada por la emigración, el nuevo modelo económico globalizado y la evidencia de un peso cada vez mayor del conocimiento y la tecnología como factores de la producción y del progreso (PEI, Unidad Educativa José María Vélaz).

**Visión.-** La Visión de la Unidad Educativa José maría Vélaz es ser parte de una sociedad equitativa, cohesionada, que integre la pluriculturalidad en un proyecto cuyos objetivos son desarrollar una vida común, comprometida con el bienestar social y la calidad de las formas de vida y trabajo, que fomente una cultura de la producción y del empleo, centrada en las personas y su satisfacción, que aprende permanentemente y transfiere los aprendizajes a la creación de riqueza social y económica, que multiplica la iniciativa individual y colectiva de sus ciudadanos, que se enfrenta con eficacia a los factores de exclusión y elimina barreras, que promueve la elección en libertad de profesión u oficio (PEI, José María Vélaz).

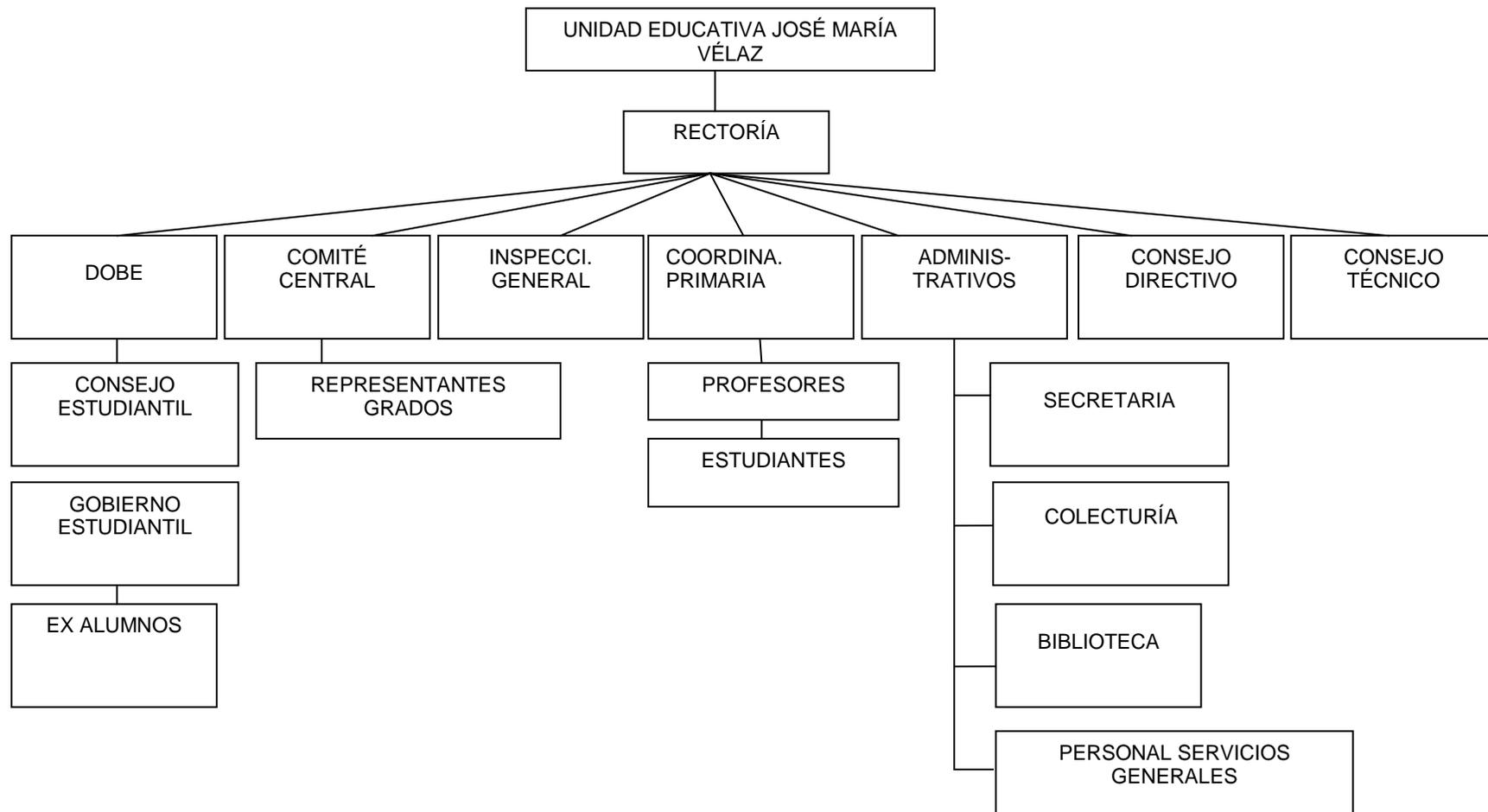
**4.1.2.2 El organigrama.-** El organigrama tiene niveles jerárquicos, a los más elementales se los describe a continuación:

En el primer nivel se encuentran Rectoría y Vicerrectoría de la Unidad Educativa José María Vélaz.

En el segundo nivel se encuentran el DOBE, Comité Central, Inspección General, Coordinación de Primaria, Administrativos, Concejo Directivo, Concejo Técnico, Coordinación Académica y Comisiones.

En el tercer nivel se encuentran los Profesores, Estudiantes, Secretaría, Concejo Estudiantil, Jefes de Área, entre otros.

La función del organigrama es delimitar funciones dentro del ámbito organizacional siendo un instrumento eficiente y eficaz, también se lo considera como una herramienta importante para facilitar los procesos de gestión y liderazgo institucional.



**Figura Nº 1. Organigrama**

#### **4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.**

La Unidad Educativa José María Vélaz está conformada por las siguientes áreas de estudio: Contabilidad, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Pastoral, Matemática, Idioma Extranjero, Lengua y Literatura, Cultura Física y Cultura Estética, además cuenta con el Departamento de Pastoral y el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

Las funciones de las anteriormente mencionadas áreas y departamentos se encuentran plasmadas en el Reglamento Interno de la Institución (José María Vélaz).

El coordinador de las respectivas Áreas y Departamentos es nombrado por el Consejo Directivo.

Tienen ordinariamente reuniones semanales, para evaluar el proceso de aprendizaje y las estrategias pedagógicas utilizadas por los integrantes de la comisión, y el logro de los objetivos propuestos.

Al inicio del año lectivo elaboran un proyecto con la participación de todos los miembros del equipo, donde mediante el diagnóstico realizado en las dos primeras semanas de clases se trazan objetivos y líneas de acción pertinente a la solución de las dificultades presentadas a nivel pedagógico.

Esta funcionalidad por áreas y departamentos son instancias significativas para una Institución Educativa, porque, es una estrategia de gestión que incide directamente en la dimensión pedagógica del Centro Educativo.

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

**Pedagogía Liberadora.** Se entiende por Pedagogía Liberadora según la definición de Medellín, esto es, la que convierte al educando en sujeto de su propio desarrollo. Para ello, la educación en todos los niveles debe llegar a ser creadora, pues ha de anticipar el nuevo tipo de sociedad que se busca en América Latina; debe basar sus

esfuerzos en la personalización de las nuevas generaciones, profundizando la conciencia de su dignidad humana, favoreciendo la libre autodeterminación y promoviendo su sentido comunitario.

**Pedagogía Evangelizadora.-** Se entiende por Pedagogía Evangelizadora, según Puebla, como aquella que asume y completa la noción de pedagogía liberadora:

Transmitiendo la Buena Noticia del Reino de Cristo que trae la liberación sobre todo a los más necesitados, gracias a la cual cada hombre hace su propia historia, se hace consciente de su filiación divina y de su hermandad con los demás hombres y lucha por el cambio de la sociedad.

Haciendo patente el Evangelio en todo el quehacer y en todas las instancias de la labor educativa.

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

Los valores forman parte de la persona, entonces se debe buscar la manera de educarse en ellos. A largo de toda la vida la persona pone en juego los valores. Están presentes en las decisiones, están presentes en cualquier fenómeno social, político, económico.

En cuanto a la educación en valores, éstos no se imponen, se proponen, y ayudar a través de un proceso, cuales son los valores mejores para cada uno.

La propuesta que se lleva a cabo en la Institución, es la de la pedagogía, es decir acompañar, para que cada persona desarrolle la capacidad de elección, los valores que quiere vivir y que le conduzcan a la realización personal y social.

La organización de Fe y Alegría se caracteriza por lo siguiente:

Autonomía funcional de países, regiones y centros dentro de una comunión de principios y objetivos, y de una intercomunicación y solidaridad en inquietudes y

proyectos.

Carácter eclesial del Movimiento como pueblo de Dios en el que resalta la presencia y acción de Laicos comprometidos y de Institutos de vida consagrada con sus carismas propios, en corresponsabilidad con la Compañía de Jesús, fundadora y animadora del Movimiento, y en comunicación con las Iglesias locales.

Esfuerzo para que en la organización y funcionamiento de centros en regiones y países, se reflejen los valores que de acuerdo con los objetivos de Fe y Alegría, deben constituir al Hombre Nuevo y la Nueva Sociedad.

Uso adecuado de las relaciones públicas y de los medios de comunicación social como estrategia de apoyo a la labor de Fe y Alegría, manteniendo su identidad e independencia.

#### **4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores**

Esta dimensión de la Institución, la operan en la oficina Regional de Fe y Alegría. Fe y Alegría es un movimiento de Educación Popular y de Promoción Humana.

Administrativa y financieramente la Institución carece de autonomía, este tipo de operatividad corresponde a la oficina central del Movimiento

#### **4.1.2.6 Dimensión comunitaria y valores.**

Niveles de compromiso de los miembros de la comunidad educativa José María Vélaz.

Se considera que el compromiso con el conocimiento, respeto y práctica de los lineamientos de Fe y Alegría en su opción de servicio a los pobres es una actitud esencial para la pertenencia al Movimiento, si bien este compromiso puede darse en diversos grados según los diferentes niveles de actitud y según los distintos tipos de vinculación a la Institución.

**Hombre Nuevo.-** Hombre nuevo será aquel que consciente de sí mismo y de su proceso de liberación personal hacia un desarrollo pleno de sus capacidades y viviendo profundamente los valores cristianos –especialmente los de amor fraterno y justicia-, desarrolle actitudes de autonomía e independencia crítica y de responsabilidad; sea solidario con el mundo de miseria y de injusticia que lo rodea; se comprometa seriamente con los demás en actitud de servicio; y se convierta en agente de cambio para lograr una sociedad enmarcada dentro de un nuevo orden social, económico, político y religioso.

**Sociedad Nueva.-**Sociedad Nueva será aquella que sea:

Justa, donde se respete a la persona y en particular a la mujer, su dignidad, sus ideas y valores culturales, humanos y espirituales; donde se viva en igualdad de derechos y deberes, suprimiendo la discriminación de personas por razones de raza, sexo, religión o credo político; donde se tenga acceso real a la satisfacción de las necesidades humanas básicas y se suprima la brecha entre los pobres y ricos, el mundo del capital y el mundo del trabajo.

Participativa y Fraternal, donde todos participen de los bienes culturales, económicos, sociales y religiosos y en la que todos aporten según sus fuerzas y reciban según sus necesidades; donde se busque comunitaria y solidariamente la solución de los problemas; donde se compartan en forma libre y responsable las decisiones y la marcha de la misma sociedad, los medios de producción y el fruto del trabajo, integrando los valores representativos de las bases.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

**4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.-** A continuación se presentan las fortalezas y debilidades evidenciadas en la Unidad Educativa José María Vélaz:

- Personal docente capacitado.
- Trabajo por áreas beneficioso en grados superiores.
- Aplicación de metodologías nuevas e innovadoras.

- Selección y aplicación de actividades de acuerdo a los contenidos y destrezas a desarrollar.
- Asistencia mayoritaria de los ppff a las convocatorias.
- Preocupación de los ppff para que los hijos estudien. Satisfacen necesidades básicas.
- La mayoría de ppff son colaboradores.
- Solidaridad entre estudiantes
- Falta de comunicación, coordinación y planificación entre docentes y autoridades.
- Poca participación en eventos interescolares e intercolegiales.
- Falta de acompañamiento de algunos docentes en los recesos de los estudiantes
- Falta de unificación y aplicación de metodología interna con los organismos técnicos, administrativos y operativos.
- Falta conformar el equipo del DOBE.

**4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.-** A continuación se muestran las oportunidades y amenazas detectadas en la Unidad Educativa José María Vélaz:

- Espacios de diálogos y participación a ppff.
- Espacios de diálogos y participación a ppff.
- Problemas sociales.
- Presencia de culturas urbanas.
- Grupos de Padres de familia que influyen negativamente en la labor educativa.
- Incumplimiento del conducto regular para resolver problemas.
- Escasos valores éticos y morales en la familia.
- Centralización de recursos financieros y administrativos para el establecimiento.

Los resultados arrojados a través de la técnica FODA, son una información valiosísima para la propuesta que se pretende realizar en la Institución. Se parte de un diagnóstico real, que señala el camino por donde dirigir el trabajo.

Las fortalezas y las oportunidades, ayudarán a tomar decisiones, para superar las debilidades que tiene el centro, en este caso, buscar las estrategias adecuadas para mejorar la coordinación, la planificación, proyectos y actividades entre los docentes y padres de familia, aplicando herramientas de gestión, “hacer que las cosas sucedan” llevar a la práctica, todo lo que esto significa. Si bien es cierto, existe un equipo Directivo, no está exento, el líder educativo, para realizar las propuestas pertinentes y así lograr convertir el mayor número de debilidades en fortalezas.

De igual forma, aprovechar las oportunidades, que bien encaminadas, se transforman en fortalezas; para contrarrestar las amenazas, que pueden ser del entorno o del interior mismo de las personas, se requiere en este sentido de un ojo visor para darse cuenta en forma oportuna, de los obstáculos que van surgiendo, y que pueden contrarrestar permitiendo el avance de la Institución.

#### 4.1.3.3 Matriz FODA

**Cuadro N° 8. Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia mayoritaria de los ppff a las convocatorias.</li> <li>• Preocupación de los ppff para que los hijos estudien. Satisfacen necesidades básicas.</li> <li>• La mayoría de ppff son colaboradores.</li> <li>• Solidaridad entre estudiantes.</li> <li>• Libertad de expresión.</li> <li>• Educación integral basada en valores.</li> <li>• Maestros especializados en su cátedra.</li> <li>• Existencia de aulas de apoyo y dependencias administrativas.</li> <li>• Existencia de instrumental para ciertos clubes.</li> <li>• Cumplimiento de responsabilidades legales e institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios de diálogos y participación a ppff.</li> <li>• Apoyo de instituciones públicas y privadas</li> <li>• Talleres con personas especializadas.</li> <li>• Presencia de estudiantes universitarios en pasantías.</li> <li>• Becas de Fe y Alegría otorgadas a la Institución.</li> <li>• Religiosas comprometidas con la comunidad.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogares disfuncionales por: Migración, alcoholismo.</li> <li>• Violencia intrafamiliar.</li> <li>• Bajo nivel económico y/o mala administración económica en el hogar.</li> <li>• Bajo nivel académico de ppff.</li> <li>• Falta de compromiso de representantes legales de los alumnos con problemas.</li> <li>• Malos hábitos de aseo y cultura ambiental.</li> <li>• Atrasos frecuentes.</li> <li>• Ausencia de clubes.</li> <li>• Falta de identidad y sentido de pertenencia con bienes de la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas sociales.</li> <li>• Presencia de culturas urbanas.</li> <li>• Grupos de Padres de familia que influyen negativamente en la labor educativa.</li> <li>• Incumplimiento del conducto regular para resolver problemas.</li> <li>• Escasos valores éticos y morales en la familia.</li> <li>• Falta de implementación de lineamientos o políticas para mejorar los sueldos del personal docente, administrativo y de servicios.</li> <li>• Centralización de recursos financieros y administrativos para el establecimiento</li> <li>• Insalubridad en los sitios aledaños a la Institución.</li> </ul>

Finalizando el proyecto en la Unidad Educativa José María Vélaz, de la ciudad de Quito la meta que se propone alcanzar es, que el estilo de liderazgo, gestión y valores, haya un empoderamiento de la propuesta por toda la comunidad educativa, concienciar a los docentes para que asuman responsablemente su rol, formación y autoformación, aplicando innovadoras estrategias en el aula, que se optimicen los recursos materiales, económicos, con los que cuenta la institución, de igual forma, que los valores humanos y cristianos sean una evidencia, encarnados en las personas que conforman la comunidad, como soporte a la construcción de una sana convivencia. (Apéndice 6)

En consecuencia el centro educativo, se convertirá en un artífice y gestor de la formación de líderes con valores que transformen su contexto, su comunidad y la sociedad.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De los directivos

En esta sección se presenta el análisis de los resultados que surgieron al contrastar la teoría del marco teórico con los resultados de la tabulación del instrumento aplicado a los directivos de la Unidad Educativa José María Vélaz:

**Cuadro Nº 9. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo**

Forma de Organización	f	%
El director (Rector) organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	4	67
Coordinadores de área	2	33
Por grupos de trabajo	2	33
Trabajan individualmente	-	-
Otros (indique cuáles)	-	-

La función de la organización escolar pretende establecer un trabajo armónico entre directivos y subalternos, es decir, un clima organizacional sano en que todos los integrantes tengan propósitos claros y fijos. De acuerdo con este criterio se les consultó a varios directivos sobre cuál es la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, de los cuales un 67% respondió que “el rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre”. Lo que significa que la institución educativa no cuenta con una manera sistemática y autónoma de organización, de acuerdo a sus propios fines y propósitos, por lo cual resulta importante buscar estrategias que permitan mejorar esta realidad.

**Cuadro N° 10. Aspectos que se Toman en Cuenta para Medir el Tamaño de la Organización**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El número de miembros de la institución	1	17
Los resultados obtenidos en la institución	4	66
El valor y el tiempo empleado en la institución	1	17
Otros (Especifique)	-	-

La organización es la capacidad de combinar y relacionar elementos con la finalidad de alcanzar objetivos previamente identificados. Bajo esta premisa los directivos de la institución educativa fueron consultados sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, los mismos que en un 66% respondieron “de acuerdo a los resultados obtenidos en la institución”, mientras un 17% coinciden y expresan según “el número de miembros de la institución” y “el valor y el tiempo empleado en la institución”. Lo cual refleja que en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la muestra de la organización son limitados, lo cual demanda generar estrategias que permitan revertir esta situación.

**Cuadro N° 11. Las Tareas de los Miembros de la Institución**

<b>Aspectos que se toma en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	4	67
No	2	33
TOTAL	6	100

El conjunto de reglas y normas hacen que la estructura de las instituciones educativas funcionen de acuerdo a sus fines y propósitos, además, un buen sistema de control hace necesario que cada uno de los involucrados conozca su función. Con respecto a los señalado anteriormente el criterio de opinión del 67% de los directivos sobre si las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos fue que “sí”, mientras que el 33% mencionó que “no”. De los resultados obtenidos se infiere que el centro

educativo cuenta con un sistema estructurado de actividades, normas y procedimientos, sin embargo no todos los lo conocen, por lo que resulta prudente realizar acciones que pueden pulir este inconveniente.

### **Cuadro N° 12. El Clima de Respeto y Consenso en la Toma de Decisiones**

<b>Aspectos que se toma en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Director	1	17
Rector	3	50
Consejo Directivo	2	34
Vicerrector /Vicerrectora	1	17

El liderazgo eficiente es el cual permite crear y desarrollar un clima organizacional que posibilite el cumplir o alcanzar los objetivos y metas planteadas, asimismo, demanda de la satisfacción esperada por todos los miembros de la organización. Bajo estos criterios, al ser consultados los directivos sobre quién fomenta el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la institución educativa, un 50% expresó el “Rector”, mientras que un 34% manifestó que el “Consejo Directivo”.

Lo cual demuestra que en la Unidad Educativa José María Vélaz existe un leve clima de respeto y consenso y no se encuentra fomentado por todos los directivos de la mencionada institución, por lo tanto resulta prudente generar acciones que permitan crear un ambiente adecuado para la toma de decisiones en función del respeto y el consenso.

### **Cuadro N° 13. Delegación de la Toma de Decisiones para Resolver Conflictos**

<b>Aspectos que se toma en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	5	83
No	1	17
TOTAL	6	100

La delegación es un proceso mediante el cual los directivos, realizan la transferencia de una parte de su autoridad y responsabilidad para el desarrollo de tareas, el mismo que puede permitir la descentralización de las funciones de autoridad, el intercambio de obligaciones y la agrupación de tareas en las comisiones y departamentos con los jefes de grupo para facilitar la gestión.

Al respecto se les consultó a los directivos del centro educativo si delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, y sus respuestas fueron en un 83% que “sí”, mientras que en un 17% fue “no”. De las mismas respuestas se infiere que en Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz existe un correcto sistema de repartición de tareas y responsabilidades, lo que influye positivamente al proceso de gestión.

**Cuadro Nº 14. La Administración y Liderazgo del Centro Educativo Promueve**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	50	3	50	-	-
b.	El desarrollo profesional de los docentes	2	33	4	67	-	-
c.	La capacitación continua de los docentes	2	33	4	67	-	-
d.	Trabajo en equipo	4	67	2	33	-	-
e.	Vivencia de valores institucionales	6	100	-	-	-	-
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50	-	-
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33	4	67	-	-

El liderazgo exige crear estrategias que posibiliten soluciones, para el diseño de estas estrategias, se debe tener bien claro los propósitos que se desean alcanzar, además de colaboradores aptos y capaces, para poder obtener de ellas el mejor

beneficio.

En este sentido se les consultó a los directivos del centro educativo acerca de los factores que promueven con su administración y liderazgo, entre los más importantes se pueden rescatar los siguientes: con respecto a la vivencia de valores institucionales el 100% respondió “siempre”; con relación al trabajo en equipo el 67% expresó “siempre”; en lo que tiene que ver con la capacitación continua de docentes, el desarrollo profesional de los profesores y la delegación de autoridad a los grupos de decisión el 67% coinciden y manifiestan “a veces”.

De los resultados obtenidos se infiere que en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz se promueve de una manera óptima la vivencia de valores institucionales, por otro lado se debe buscar acciones y diseñar estrategias que permitan fortalecer el desarrollo y la actualización docente.

**Cuadro N° 15. Las Habilidades de Liderazgo Requeridas para Dirigir una Institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	2	33	4	67	-	-
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	-	-	4	67	2	33
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	3	50	-	-
d.	Se desarrollan con estudios de gerencia	-	-	5	83	1	17
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50	-	-

Dentro de los aspectos fundamentales del liderazgo están las habilidades profesionales, la responsabilidad, el manejo de las relaciones, la construcción de eficiencia y principalmente el logro de resultados.

Al respecto se les mencionó a los directivos su opinión sobre el desarrollo de las habilidades requeridas para dirigir una institución y sus respuestas fueron: de acuerdo a si se las adquiere a partir de la experiencia un 50% mencionó “siempre”; mientras que si se desarrollan con estudios de gerencia el 83% expresó que “a veces” y con relación a si se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo un 67% manifestó “a veces”.

Lo cual significa que los directivos de la Unidad Educativa José María Vélaz están ligeramente conscientes que las habilidades de liderazgo de desarrollan mediante el estudio y la experiencia, lo cual demanda tomar acciones para una capacitación constante del personal directivo.

**Cuadro Nº 16. 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 que les falta mejorar	6	100	-	-	-	-
b.	La discriminación del número de estudiantes por aula.	-	-	4	67	2	33
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	33	4	67	-	-
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	33	4	67	-	-

Una tarea clave de los directivos es realizar acciones de liderazgo que permitan el involucramiento de la comunidad educativa, con propósitos claros orientados a mejorar el rendimiento estudiantil y el crecimiento profesional de todo el personal involucrado en la institución.

En base a este criterio, se les consultó a los directivos del centro educativo sobre los elementos que promueven para mejorar el progreso y desempeño de la institución: con respecto al uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar el 100% respondió “siempre”; de acuerdo con la mejora de mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo y la discriminación del número de estudiantes por aula, el 67% de los directivos coinciden en sus criterios y manifestaron “a veces”.

De los resultados se infiere que los directivos de la Unidad Educativa José María Vélaz, no toman en cuenta todos los factores que intervienen en el mejoramiento del desempeño y progreso de la institución, por lo tanto resulta importante diseñar estrategias que permitan corregir esta deficiencia.

**Cuadro Nº 17. Organismos que Integran la Institución**

Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De la dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico.	5	83	1	17	-	-
b.	De gestión (secretaria, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50	3	50	-	-
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	1	17	5	83	-	-
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	17	5	83	-	-
e.	Otros (¿Cuáles?)	-	-	-	-	-	-

Distribuir el liderazgo entre diferentes individuos y estructuras organizativas puede ayudar a responder las dificultades y a mejorar la eficacia escolar, eso puede hacerse mediante estructuras en equipo y de otros órganos o creando grupos basados en conocimientos especializados y en necesidades.

De acuerdo a lo expresado se les preguntó a los directivos sobre los organismos que integran la institución y sus respuestas fueron: de la dirección un 83% respondió “siempre”; de la gestión un 50% “siempre”; de la coordinación y de técnica un 83% coincidieron y expresaron “a veces”.

Lo cual demuestra que el organismo de dirección, está bien integrado en la institución educativa, sin embargo se debe realizar acciones que permitan una integración más sólida de los organismos de gestión, de coordinación y técnico.

**Cuadro Nº 18. Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico y Junta de Profesores**

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

Las juntas directivas pueden contribuir a la calidad en la institución, por eso resulta decisivo tener claramente definidas las funciones, las actividades y las responsabilidades de dichas juntas y garantizar la coherencia entre los objetivos de éstas y las habilidades y experiencia de sus miembros.

En relación con esta premisa los criterios de opinión de los directivos al preguntarles sobre las actividades que promueve el equipo educativo, el equipo didáctico y la junta de profesores fue el siguiente: con respecto a establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo un 67% manifestó “siempre”; y para coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 50% señaló “a veces”.

De los datos obtenidos se infiere que en la institución educativa las actividades correspondientes a la evaluación de los alumnos y a la toma de acciones para mejorar el clima de convivencia están coordinadas y se llevan a cabo, por otra parte, se hace necesario generar actividades para tratar de resolver situaciones que se pudiesen presentar en el grupo de manera sistemática, además, de diseñar estrategias que permitan coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje para los alumnos.

**Cuadro N° 19. Los Departamentos Didácticos Y Sus Acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83	1	17
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83	1	17
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas o área correspondiente	6	100	-	-
d.	Mantener actualizada la metodología	4	67	2	33

Orden	Los departamentos se encargan de	Si	No	Si	No
		f	%	f	%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83	17	-
f.	Colaborar con el Departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	83	1	17
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	67	2	33
h.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	33	4	67

Los departamentos didácticos son órganos cuya función es organizar y desarrollar la programación didáctica de enseñanza además de sus respectivas actividades que se les encomienden siempre dentro del ámbito de sus competencias. Al respecto se les consultó a los directivos sobre las funciones que los departamentos didácticos realizan, entre las más relevante se encuentran:

Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas o área correspondiente, el 100% mencionó que “sí”; Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, el 67 % contestó “no”; Con respecto a promover la investigación educativa, organizar y desarrollar las enseñanzas, formular propuestas, prevención y detección de problemas de aprendizaje, el 83% expresó “sí”.

Estos datos demuestran que en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz existen actividades establecidas para los departamentos didácticos, las cuales se cumplen adecuadamente, sin embargo existe una debilidad en cuanto se refiere a la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas, por tal motivo resulta

pertinente realizar acciones que permitan incorporar esta actividad dentro de las competencias de los mencionados departamentos.

**Cuadro N° 20. La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	83	1	17

La gestión pedagógica es un conjunto de procesos organizados los cuales abarcan el diagnóstico, la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación, los mismos que se nutren entre si y permiten la obtención de propósitos definidos. De acuerdo con lo señalado los directivos al ser consultados sobre si la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, en un 83% respondieron “sí”, mientras que el 17% contestaron “no”. De los datos obtenidos se infiere que en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz el proceso de gestión pedagógica fomenta eficientemente la producción de diagnósticos y soluciones acordes a la comunidad y el entorno geográfico.

**Cuadro N° 21. Material de Planificación Educativa**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	33	4	67
b	Plan estratégico	1	17	5	83
c	Plan operativo anual	6	100	-	-

Orden	ACCIONES	Si	No	No	
		f	%	f	%
d	Proyectos de capacitación dirigido a los estudiantes y docentes	2	33	4	67

El material de planificación son herramientas del centro educativo, las cuales contribuyen a la construcción de la propuesta educativa, son procesos que siempre se están edificando colectivamente, y permiten que la institución perdure fortaleciendo su identidad y alcanzando sus propósitos.

Bajo este criterio se les consultó a los directivos sobre su conocimiento acerca del material de planificación educativo, y sus respuestas fueron: reingeniería de procesos un 67% respondió “no”; Plan estratégico el 83% manifestó “no”; Proyectos de capacitación el 67 contestó “no”, y con respecto al plan operativo anual respondieron en un 100% “si”.

De los resultados obtenidos se infiere que la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz cuenta con un plan operativo anual y sus directivos lo conocen, por otro lado, los mismos directivos desconocen sobre la existencia del plan estratégico, de una reingeniería de procesos y sobre proyectos de capacitación, motivo por el cual resulta pertinente buscar acciones que permitan fortalecer estas herramientas y darlas a conocer o crearlas si es el caso.

#### **4.2.2 De los docentes**

En este apartado se presenta el análisis de los resultados que brotaron al momento de contrastar la teoría del marco teórico con los resultados de la tabulación del instrumento dirigido hacia los docentes de la Unidad Educativa José María Vélaz:

**Cuadro Nº 22. Resultados de la Encuesta a Docentes**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15	14	70	3	15
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.	13	65	5	25	2	10
La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65	7	35	-	-
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	13	65	7	35	-	-
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5	17	85	2	10
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	7	35	13	65	-	-
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	20	100	-	-	-	-

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	-	-	13	65	7	35
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15	4	20,0	13	65
.Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	14	70	5	25
.Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	70	6	30	-	-
.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	18	90	2	10	-	-
.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	16	80	4	20	-	-
.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	17	85	3	15	-	-
.Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65	7	35	-	-
.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25	-	-

El criterio de los docentes frente a la gestión educativa institucional, resulta trascendental, puesto que son ellos quienes transmiten todas las acciones tomadas por los directivos directamente hacia los estudiantes.

Además el docente participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, estrategias, materiales e instrumentos de evaluación y se lo considera como el principal responsable de los resultados del

proceso educativo.

La participación activa de los profesores dentro del liderazgo institucional es imprescindible, ya que estos están directamente en contacto con los estudiantes, son quienes conocen mejor las deficiencias y fortalezas de los educandos, y su criterio puede ayudar notablemente a la toma de decisiones para corregir problemas de enseñanza y aprendizaje plantearse propósitos y metas que favorezcan al crecimiento del rendimiento educativo y por consecuencia a la calidad educativa.

En base al criterio expresado anteriormente, se les consultó a los docentes una serie de cuestiones sobre la gestión, liderazgo y valores impulsados por la institución educativa, a continuación, se presenta la descripción de los ítems con su respectivo porcentaje de opinión:

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, un 85% expresó “a veces”, mientras que el 10% afirmó “nunca”.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 100% de los docentes expresó “siempre”.

Comprometimiento con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo, un equivalente al 90% de los profesores recalcó “siempre” y un 10% reveló “a veces”.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 80% de los encuestados resaltó “siempre”, mientras el 20% opinó “a veces”.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, un 85% de los informantes indicó “siempre” y un 15% manifestó “a veces”.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 75% de los docentes dijeron “siempre”, mientras un 25% respondieron “a veces”.

De todo lo antes mencionado, se infiere que los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional Mixta José María Vélaz, están informados sobre la gestión educativa, el liderazgo, la toma de decisiones, los equipos de trabajo y sus actividades, las respaldan y tienen una valoración ligeramente positiva sobre ellas, además, tienen un criterio y aceptación favorable hacia las funciones realizadas por los directivos de la mencionada institución.

La comunidad educativa, es decir, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se muestra integrada dentro del proceso educativo y comprometidos con las actividades de la institución.

Con respecto a los valores impulsados por el centro educativo, desde la perspectiva de los docentes estos están siendo promovidos satisfactoriamente.

Si bien es cierto, que los resultados son positivos, no son los óptimos, por lo cual resulta pertinente y prudente, buscar estrategias que permitan mejorar los puntos menos fuertes, con el propósito de convertir al proceso de gestión y liderazgo en una fortaleza de la Unidad Educativa Fiscomisional Mixta José María Vélaz.

#### 4.2.3 De los estudiantes

A continuación se presenta el análisis de los resultados que surgieron luego de contrastar la teoría del marco teórico con los resultados de la tabulación del instrumento orientado hacia los estudiantes de la Institución José María Vélaz:

**Cuadro N° 23. Resultados de la Encuesta a Estudiantes**

DECLARACIONES	Completa- mente de Acuerdo		De Acuerdo		En Desacu- erdo		Completa- mente en Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	2	10	10	50	7	35	1	5

DECLARACIONES	Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo	
	f	%	f	%		f	%	f
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas estudiantes.	3	15	13	65	3	15	1	5
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente	5	25	14	70	1	5	-	-
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	4	20	10	50	1	5
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	7	35	6	30	6	30	1	5
Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando en realidad el entorno familiar y/o comunitario	2	10	10	50	6	30	2	10
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	9	45	6	30	-	-
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	3	15	14	70	3	15	-	-

DECLARACIONES	Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	f	%	f
Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	9	45	5	25	1	5
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	40	8	40	1	5	3	15
Es el profesor quien decide, que se hace en esta clase.	4	20	11	55	5	25	-	-
Se realiza trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación.	7	35	12	60	1	5	-	-
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.	7	35	11	55	2	10	-	-
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	45	8	40	3	15	-	-

El criterio de los estudiantes respecto a la gestión y el liderazgo de la institución educativa en donde se educan, es un elemento importante a la hora de tomar decisiones que permitan satisfacer sus necesidades, puesto las instituciones educativas existen para satisfacer las necesidades de sus estudiantes.

La opinión de los estudiantes y su participación activa en la toma de decisiones, en el proceso de gestión y liderazgo es parte fundamental para alcanzar los propósitos institucionales educativos, pues estos están elaborados en función de los estudiantes y para cumplir con sus expectativas.

Es importante que los estudiantes estén de acuerdo con las estrategias y actividades

que se ejecuten para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, debido a que son ellos quienes se verán beneficiados por las correctas decisiones, es por eso que resulta importante que los estudiantes respalden y se involucren activamente en la construcción de las estrategias para su propio aprendizaje.

De acuerdo con lo mencionado, se les consultó a los estudiantes una variedad de cuestiones, respecto de la gestión, el liderazgo, la toma de decisiones, las actividades y las estrategias para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, cuyas respuestas de opinión más relevantes se describen a continuación, seguido de su respectivo porcentaje:

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, un 70% se manifestó “de acuerdo” y un 25% expresó estar “completamente de acuerdo”.

Los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, un 70% de los encuestados expresaron estar “de acuerdo” y un 15% dijo estar “completamente de acuerdo” y “en desacuerdo” respectivamente.

Es el profesor quien decide, que se hace durante la clase, un equivalente al 55% manifestaron estar “de acuerdo” y un “25” mencionó estar “en desacuerdo”.

Se realiza trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación, un 60% de los encuestados señaló estar “de acuerdo” y un 35% resaltó estar “completamente de acuerdo”.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, de acuerdo con este ítem un 45% de los informantes manifestó estar “completamente de acuerdo” y un 40% dijo estar “de acuerdo”.

De lo expresado anteriormente, se infiere que en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz existe un grado de aceptación favorable por parte de los

estudiantes con respecto a la gestión realizada por los directivos y a la forma de liderazgo asumida.

Además se considera ligeramente positivas las estrategias y metodologías asumidas por los docentes dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como las actividades y funciones correspondientes, a lo cual los estudiantes demuestran su respaldo y aceptación.

Desde la óptica de los estudiantes, el fomento de valores se lo está realizando de forma acertada, así como también el diagnóstico de problemas, cabe recalcar además, que los alumnos se sienten escuchados y demuestran confianza a la hora de expresar su opinión.

Es verdad que los resultados conseguidos tienen una tendencia positiva con respecto a la gestión, el liderazgo, la toma de decisiones, las estrategias y metodologías de enseñanza, la labor docente y la participación activa de los estudiantes en todos estos procesos, sin embargo, existen unos puntos menos fuertes que otros, motivo por el cual resulta prudente y oportuno buscar acciones que permitan mejorar estos aspectos con la finalidad de nivelar la tendencia positiva y convertir a los procesos anteriormente mencionados en pilares sólidos sobre los cuales se podrán construir propósitos orientados a alcanzar la máxima calidad educativa.

#### **4.2.4 De los padres de familia**

En esta sección se presenta el análisis de los resultados, que tuvieron lugar después de contrastar la teoría presentada en el marco teórico, con los respectivos resultados de la tabulación del instrumento aplicado a los padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz.

**Cuadro Nº 24. Resultados de la Encuesta a los Padres de Familia**

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	Nunca		Rara Vez		Alguna Vez		Frecuente-mente		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
La institución planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia y estudiantes.	-	-	-	-	3	15	7	35	10	50
Los docentes colaboran en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	-	-	-	-	4	20	10	50	6	30
Las autoridades contribuyen con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	-	-	-	-	3	15	11	55	6	30
Son puntuales los docentes a la hora de iniciar las clases.	-	-	-	-	2	10	5	25	13	65
La institución entregan las calificaciones oportunamente.	-	-	-	-	1	5	2	10	17	85
Los docentes se comunican con el padre de familia para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	-	-	1	5	1	5	3	15	15	75
Los docentes tratan a su hijo/a con cortesía y respeto.	-	-	-	-	-	-	9	45	11	55
Las autoridades resuelven los problemas de indisciplina de su hijo/a sin agredirle verbal o físicamente.	1	5	-	-	-	-	11	55	8	40
Los docentes enseñan a mantener buenas relaciones entre estudiantes		-	-	-	-	-	3	15	17	85

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	Nunca		Rara Vez		Alguna Vez		Frecuente-mente		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Toman en cuenta las autoridades, las sugerencias, opiniones y criterio de su hijo/a.	-	-	1	10	2	10	11	55	6	30
Los docentes y autoridades se preocupan cuando su hijo/a falta.	-	-	-	-	1	10	8	40	11	55
La institución se comunica con el padre de familia de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	-	-	-	-	1	5	4	20	15	75
Los docentes y autoridades atienden a su hijo/a de manera específica.	1	5	-	-	3	15	7	35	9	45
El docente respeta el ritmo de trabajo de su hijo/a en clase.	-	-	1	5	-	-	8	40,0	11	55
Los docentes envían trabajos extras a los estudiantes para mejorar el rendimiento.	1	5	-	-	3	15	5	25	11	55
Los docentes realizan trabajos de recuperación.	1	5	-	-	3	15	5	25	11	55
Los docentes y autoridades, tratan con respeto al padre de familia.	-	-	-	-	-	-	7	35	13	65
Las autoridades informan oportunamente el manejo económico de la institución.	-	-	1	5	3	15	6	30	10	50

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	Nunca		Rara Vez		Alguna Vez		Frecuentemente		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Participan los padres de familia en las actividades sociales, culturales y deportivas programadas por la institución.	1	5	1	5	-	-	8	40	10	50
Conoce el nivel educativo de la institución.	-	-	-	-	1	5	6	30	13	65

La inclusión de todos los actores del proceso educativo, es decir, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, es importante puesto que estos se encuentran estrechamente relacionados entre sí y todos buscan el mismo propósito, el desarrollo integral de los estudiantes.

Es por eso que resulta importante el criterio de opinión de los padres de familia respecto de la organización, gestión, liderazgo, labor docente, y funciones de la comunidad educativa.

La participación activa de los padres de familia dentro de los procesos anteriormente mencionados es importante, ya que para poder alcanzar los objetivos institucionales, se hace necesario que todos estén informados de las actividades y funciones que el centro educativo realiza, para que se sientan identificados y comprometidos con la institución, para que puedan brindar todo su apoyo y respaldo, creando así una armonía y un clima adecuado para la germinación de los propósitos, metas y fines que desean alcanzar.

En relación a lo mencionado, se les consultó a los padres de familia una serie de temas, los mismos que se describen a continuación, seguido de las respuestas con sus respectivos porcentajes:

La institución entrega las calificaciones oportunamente, al respecto el 85% de los padres de familia resaltó “siempre” y un 10% recalzó “frecuentemente”.

Los docentes se comunican con el padre de familia para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado, el 75% de los informantes pronunció “siempre” y un 15% expresó “frecuentemente”.

Los docentes enseñan a mantener buenas relaciones entre estudiantes, el 85% de los padres de familia manifestaron “siempre” y el 15% mencionó “frecuentemente”. Toman en cuenta las autoridades, las sugerencias, opiniones y criterio de su hijo o hija, un equivalente al 55% dijeron “frecuentemente”, y un 30% resaltaron “siempre”.

La institución se comunica con el padre de familia de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas, un 75% expresó “siempre” y un 20% respondió “frecuentemente”.

Los docentes y autoridades, tratan con respeto al padre de familia, al respecto el 65% de los padres de familia encuestados respondieron “siempre” y el 35% contestó “frecuentemente”.

De los resultados obtenidos se infiere que en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, los padres de familia están informados adecuadamente de todas las actividades que se lleva a cabo en la institución educativa, tanto en los procesos de gestión, liderazgo, labor docente, estrategias y metodologías de enseñanza.

Desde la perspectiva de los padres de familia, la labor docente con respecto al fomento de valores, atención, respeto y consideración de los criterios de los estudiantes, se desarrollan de manera eficiente, además se sienten informados e involucrados plenamente de todos los acontecimientos tanto institucionales como pedagógicos.

Los padres de familia de la institución mencionada anteriormente tienen un criterio positivo en cuanto se refiere a la participación activa de los mismos dentro del centro educativo, los cuales se sienten identificados con la institución, con sus fines y propósitos.

Los docentes por su parte diagnostican e informan correcta y oportunamente a los padres de familia, de los posibles problemas de aprendizaje que pudieran presentar los estudiantes.

Con respecto a las autoridades, estas cumplen sus funciones de manera casi óptima, muy eficiente puesto que estas informan de toda su labor puntualmente, integran a toda la comunidad educativa, resuelven problemas de disciplina de manera correcta, procuran mejorar las relaciones con la comunidad, entregan calificaciones a tiempo, toman en cuenta el criterio de los estudiantes, se preocupan de la asistencia informando a los representantes, es decirse tiene una visión muy favorable de la institución educativa, de sus actores, de sus estrategias, funciones y actividades.

Los resultados obtenidos muestran claramente que de acuerdo a la perspectiva de los padres de familia, estos están familiarizados con los procesos de gestión, liderazgo, estrategias y metodologías educativas, las aceptan satisfactoriamente y las apoyan.

Los resultados sin duda son altamente positivos, lo que refleja que en la Unidad Educativa José María Vélaz, todos los procesos y elementos anteriormente mencionados se están cumpliendo de acuerdo con las expectativas esperadas por los padres de familia, razón por la cual resulta importante y prudente realizar acciones que permitan mantener esta ventaja y de ser posible tratar de mejorarla.

#### 4.2.5 De la entrevista a Directivos

**Cuadro Nº 25. Resultados de la entrevista a Directivos**

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	80%	4	20%	1
2	¿El Centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe revisar las tareas de liderazgo?	-	-	100%	5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su Centro y el profesorado?	100%	5	-	-
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder Educativo?	100%	5	-	-
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la Dirección, Docencia y alumnado?	80%	4	20%	1
6	¿Cuáles son los valores Institucionales que busca desarrollar el Centro Educativo?	100%	5	-	-
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	80%	4	20%	1
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	60%	3	40%	2

Con respecto al conocimiento de los conceptos de comunicación y su diferencia con la información, se obtuvo un 80% de respuestas positivas, mientras el 20% se

expresó con una respuesta débil. De las respuestas aportadas se pudo observar que los directivos tienen claro la diferencia entre comunicación e información, puesto que expresaron que comunicación es dar a conocer un tema de forma específica, es un acuerdo, es crear expectativas, es conversar y es saber transmitir el mensaje, mientras que información es un complemento de la comunicación, es simplemente dar a conocer indicaciones y no se interioriza. De los aportes obtenidos se infiere que es necesario seguir fomentando la comunicación, antes que la información.

Los entrevistados, con relación a si el Centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe revisar las tareas de liderazgo, respondieron en un 100% con una respuesta débil, la cual pudo reflejar que la institución no cuenta con un reglamento de liderazgo, al respecto los informantes manifestaron que sería importante que se tome en cuenta este documento, sin embargo mencionaron que existe un código de convivencia, el cual se lo da a conocer de acuerdo a las posibilidades. De las respuestas obtenidas se considera importante la creación de un código de liderazgo, debido a que los directivos han mostrado su interés y necesidad, además se considera prudente promulgar de forma regular el código de convivencia que existe en la institución.

Los informantes clave, al ser consultados sobre como actuarían frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, respondieron en un 100% con una respuesta positiva, puesto que manifestaron que para resolver un conflicto los elementos que se utilizan son el diálogo, la mediación y la comunicación. De acuerdo a los resultados se considera importante tomar acciones que permitan seguir manteniendo esta correcta manera de actuar frente a conflictos futuros.

Con respecto a cuáles deben ser las características de un líder Educativo, los directivos se manifestaron en un 100% con respuestas positivas y mencionaron que un líder debe ser coherente, talentoso, equilibrado, seguro, humano, motivador, capacitado, solidario, participativo, facilitador y respetuoso. De estos resultados se infiere que los directivos están consientes de cuáles son las características de un líder, por lo que resulta pertinente aprovechar esta ventaja y sacar el máximo provecho a sus capacidades de liderazgo.

Los directivos de la Unidad Educativa José María Vélaz, al ser consultados sobre cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la Dirección, Docencia y alumnado, se manifestaron en un 80% con respuestas positivas, mientras el 20% con respuestas débiles, ellos expresaron que es un liderazgo democrático, espontáneo, proactivo y carismático. De las respuestas obtenidas se infiere que el liderazgo asumido en el centro educativo tiene cualidades positivas, sin embargo resulta prudente buscar estrategias que permitan la actualización constante del proceso de liderazgo.

Con relación a cuáles son los valores Institucionales que busca desarrollar el Centro Educativo, los informantes respondieron en un 100% con una respuesta positiva y mencionaron que los valores que persigue la institución son éticos, morales, estéticos, intelectuales y cristianos. De los resultados se infiere que el centro educativo busca un desarrollo integral de los valores, por lo que resulta importante generar estrategias que permitan fomentarlos.

Los directivos al ser consultados con respecto a cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos, respondieron en un 80% con respuestas positivas, mientras que un 20% se inclinó por una respuesta débil y sus aportaciones fueron que los valores que predominan son la puntualidad, el respeto, la responsabilidad, entre otros valores morales y cristianos. De los aportes se infiere que en el centro educativo se viven valores importantes, por lo que resulta prudente tomar acciones que permitan perdurar en el tiempo dichos valores.

Los informantes con respecto a si existen el centro educativo antivalores se manifestaron en un 60% con respuestas positivas, las cuales indicaron que no existen, mientras un 40%, supo expresar que existen antivalores como la falta de colaboración de los padres de familia, la impuntualidad y la falta de solidaridad. Al respecto se considera importante generar estrategias que permitan atacar estas dificultades, para convertirlos en valores, en busca de la excelencia académica.

#### 4.2.6 Matriz de problemáticas

**Cuadro N° 26. Matriz de problemáticas**

N°	Problemas observados	Causas	Efectos
1.	Procesos de gestión académica y liderazgo limitados.	Debilidad por parte de los directivos acerca de las nociones teóricas de los procesos de gestión y liderazgo.	Incorrecto cumplimiento de las funciones correspondientes a los directivos.
2.	Inexistente o desactualizado material de planificación educativa	Falta de actualización de los directivos para construir el material de planificación adecuado.	Obstaculiza el planteamiento y cumplimiento de objetivos Institucionales.
		Falta de comunicación sobre la planificación educativa.	Desconocimiento sobre el material de planificación educativa.
3.	Falta de comunicación sobre las funciones de los Directivos	Desconocimiento de los roles	Funciones de directivos asumidas con cierta debilidad
4.	Manual de liderazgo inexistente	Desactualización sobre la creación un manual de liderazgo	Desconocimiento de cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo

## 5. DISCUSIÓN

### 5.1 De los Referentes Teóricos

De acuerdo con el primer objetivo específico de la investigación, el cual expresa investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores y en función de la teoría, de las tablas analizadas anteriormente y de los resultados de la investigación en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz se determina lo siguiente:

- a) Directivos.- De acuerdo con un porcentaje correspondiente al 38% se determinó que en la Unidad Educativa José María Vélaz existen debilidades en el proceso de gestión académica, los cuales se manifiestan en: la forma de organización de los equipos de trabajo; en el tamaño de la organización; y en el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.
- b) Docentes.- Un porcentaje igual a 58% indica que los profesores de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz están consientes que en el proceso de enseñanza y aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, pero existe deficiencia sobre el rol del docente líder el cual se define como una persona que posee la actitud y las habilidades de cuestionar las órdenes existentes.
- c) Estudiantes.- Un porcentaje del 73% refleja que los estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, tienen una aceptación favorable hacia la labor docente, debido a que el profesor propone trabajos grupales y decide que se hace en la clase, además de aplicar métodos de enseñanza que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación, la interacción y la propuesta de actividades innovadoras para que el estudiante las desarrolle. En cambio existe un 22% de estudiantes que manifiestan desacuerdo sobre: nuevas ideas en clase, respeto del ritmo de trabajo del estudiante y a la propuesta de actividades innovadoras.

- d) Padres de familia.- Con un porcentaje del 92%, se establece que los docentes y directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz promueven satisfactoriamente los valores y actividades como: puntualidad, cortesía y respeto por parte de los docentes hacia alumnos, resolución de conflictos de indisciplina en forma adecuada, socialización entre estudiantes, trabajos extras y de recuperación además del respeto al padre de familia por parte de autoridades y docentes.

Luego de analizados los resultados obtenidos tanto de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se determina que la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, cuenta con un adecuado proceso de gestión en valores, no obstante, se han encontrado puntos débiles en el proceso de gestión educativa y liderazgo, puesto que los directivos presentan deficiencias en el conocimiento y aplicación de las nociones teóricas de dichos procesos, lo cual impide el correcto desempeño de sus funciones, por lo que resulta necesario generar un plan de acción que permita revertir esta situación, con la finalidad de optimizar el proceso de gestión y liderazgo y convertirlo en una fortaleza de la institución educativa.

## **5.2 De la Actitud Crítica**

En relación con el objetivo específico que expresa “descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores de la Unidad Educativa José María Vélaz de la ciudad de Quito”, en función de la teoría y de las tablas analizadas de los respectivos instrumentos, se determina que:

- a) Directivos.- De acuerdo con un porcentaje correspondiente al 45%, se determina que los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz: promueven limitadamente la administración y liderazgo del centro educativo; las concepciones sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo son débiles; no se toma en cuenta todos los factores que influyen en el desempeño y progreso de la institución escolar; y además, las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores son levemente promovidas con satisfacción.

- b) Docentes.- Un porcentaje del 49% establece que en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz existe una tendencia ligeramente favorable respecto de: el escepticismo en los padres de familia, docentes y rector al desarrollar nuevos métodos de enseñanza; al sentimiento de integración y compromiso; al desacuerdo continuo con el director del centro educativo: y a la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades por parte de los docentes.
- c) Estudiantes.- Un porcentaje correspondiente al 76%, determina que los educandos de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz poseen una opinión favorable con respecto al interés y respeto de las opiniones expresadas por los estudiantes hacia las autoridades y docentes, y desde los docentes hacia las autoridades.
- d) Padres de familia.- Un porcentaje equivalente al 90% refleja que los docentes y autoridades de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz toman en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes, y además de preocupan del rendimiento de los mismos.

Después de analizados los resultados se determina que la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, cuenta con una actitud favorable de los estudiantes y padres de familia hacia el proceso de gestión y liderazgo, además, se promueve óptimamente la vivencia en valores. Por otro lado, los directivos promueven limitadamente los factores necesarios para dirigir una institución escolar en busca del progreso. Es cierto que los resultados poseen una tendencia positiva, sin embargo, resulta prudente generar acciones que permitan optimizar el proceso de gestión y liderazgo, con la finalidad de convertir a la actitud crítica de todos los actores del proceso educativo, en un factor ampliamente positivo para la institución.

### **5.3 De los Roles de Directivos y Jefes Departamentales**

De acuerdo al objetivo específico que expresa: “determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y

operativos de la Unidad Educativa José María Vélaz”, en función de la teoría y de las tablas analizadas de los correspondientes instrumentos, se determina que:

- a) Directivos.- Un porcentaje igual al 77% establece que los jefes departamentales tienen noción de sus roles y los ejecutan positivamente, es decir, organizan y desarrollan las enseñanzas, formulan propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica de las áreas, mantienen actualizada la metodología, promueven la investigación educativa, colaboran con el diagnóstico de problemas, elaboran una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, además, en un 83% los directivos mediante su gestión pedagógica fomentan la producción de diagnósticos y soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.
- b) Docentes.- De acuerdo con un porcentaje del 67%, se estipula que los directivos cumplen adecuadamente con sus roles, es decir, orientan su liderazgo a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, promueven la importancia de un ambiente adecuado para el aprendizaje, promueven la investigación educativa, mantienen el liderazgo y la gestión en el área administrativa financiera y académica, además, organizan equipos para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza y aprendizaje.
- c) Estudiantes.- De acuerdo con un porcentaje correspondiente al 78%, se determina que, los roles de los directivos a favor de los estudiantes se cumplen adecuadamente, puesto que, el rector toma decisiones en función de la opinión de estudiantes y docentes, además, los directivos se preocupan de los problemas que afectan a los estudiantes, asimismo, el liderazgo conductual se encuentra orientado hacia la realización de tareas.
- d) Padres de familia.- Un porcentaje igual a 60% establece que desde la óptica de los padres de familia los roles de los directivos de la Unidad Educativa José María Vélaz, se están cumpliendo satisfactoriamente, debido a que, se entrega las

calificaciones oportunamente, existe una comunicación preferencial entre el padre de familia y la institución, las autoridades atienden a los estudiantes de manera específica e informan oportunamente del manejo económico.

Luego de analizados los resultados obtenidos, tanto de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se determina, que la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, posee una inclinación favorable respecto del cumplimiento responsable de los roles asumidos por directivos y jefes departamentales, ya que todos los actores del proceso educativo se han pronunciado positivamente, además, cabe señalar que los docentes, estudiantes y padres de familia conocen y respaldan las acciones de directivos y jefes departamentales, por lo cual resulta prudente tomar acciones que permitan seguir manteniendo esta apreciación favorable, y mejor aún, para que se pueda optimizarla, y contribuya al crecimiento de la calidad educativa.

#### **5.4 De la Definición**

De acuerdo al objetivo específico que expresa: “definir los objetivos institucionales, propuestas, acciones y prioridades que coadyuven al logro de metas para la transformación y el cambio”, en función de la teoría y de las tablas analizadas de los correspondientes instrumentos, se determina que:

- a) Directivos.- Un porcentaje equivalente a 63% establece que la gestión pedagógica de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz fomenta satisfactoriamente la producción de diagnósticos y soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, pero, no cuenta con material de planificación o no es el adecuado.
- b) Docentes.- De acuerdo con un porcentaje correspondiente al 70%, se considera que existe una tendencia positiva hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales orientados hacia el desarrollo de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de

familia, docentes y estudiantes, además, que los valores predominan en las decisiones tomadas por los directivos y profesores.

- c) Estudiantes.- Un porcentaje igual a 73% determina que en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, la enseñanza basada en valores es una prioridad institucional y se la cumple de manera adecuada, puesto que los docentes motivan a sus estudiantes mediante frases basadas en valores y virtudes, considerando el entorno familiar y comunitario, además, la ética y los valores son enseñados a través del ejemplo.
  
- d) Padres de familia.- De acuerdo con un porcentaje correspondiente al 87%, se establece que, la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz cumple satisfactoriamente con las expectativas esperadas por los padres de familias, debido a que: la institución planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia y estudiantes; los docentes colaboran en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad; las autoridades contribuyen con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad; la institución hace partícipe a los padres de familia de las actividades sociales, culturales y deportivas; y conocen el nivel educativo de la institución.

Luego de analizados los resultados obtenidos, de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se determina que, en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, los objetivos institucionales, propuestas, acciones y prioridades, están siendo desarrolladas positivamente, aún así, no son las óptimas, probablemente se deba a que no se encuentran clarificado el material de planificación educativa, por tal motivo resulta prudente generar acciones que permitan revertir esta situación, con la finalidad de estar en plena capacidad para establecer metas bien definidas y poder alcanzarlas, en función de mejorar la calidad educativa.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

La Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, cuenta con un adecuado proceso de gestión de la calidad en valores, ya que los resultados obtenidos, muestran una tendencia positiva hacia dicho proceso por parte de todos los integrantes de la institución educativa.

El proceso de liderazgo de la Unidad Educativa José María Vélaz es limitado, puesto que se ha detectado que los directivos, presentan cierta debilidad acerca de las nociones teóricas de dicho proceso, lo cual influye en el correcto cumplimiento de sus funciones.

Los docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz cuentan con una actitud favorable hacia el proceso de gestión, liderazgo, y gestión de la calidad en valores, además, conocen y respaldan a los mencionados procesos y a sus directivos.

La Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, cuenta con una práctica adecuada de los roles asumidos tanto por los directivos, como por los jefes departamentales, en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución.

La Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, realiza acciones y propuestas, asumiendo como prioridad esencial la gestión de valores. Sin embargo, la institución no cuenta con la difusión del material de planificación educativa.

## 6.2 Recomendaciones

Fortalecer y potenciar el proceso de gestión de la calidad en valores, que se vive en la Unidad Educativa José María Vélaz, con la finalidad de que esta ventaja perdure en el tiempo, como un elemento sólido, positivo, a favor de la mencionada institución educativa.

Que las autoridades de la Unidad Educativa José María Vélaz tenga en cuenta las contribuciones de esta investigación para el desarrollo de talleres de capacitación orientado a los directivos, sobre gerencia educativa y teorías contemporáneas de liderazgo, con la finalidad de fortalecer las habilidades de gestión y liderazgo de los directivos y por consecuencia, lograr el cumplimiento satisfactorio de sus respectivas funciones.

Favorecer el respaldo y la actitud positiva que brindan los docentes, estudiantes y padres de familia, hacia los proceso de gestión académica, liderazgo, y gestión de la calidad en valores, planteándose metas y fines que permitan alcanzar la calidad educativa.

Que las autoridades de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, continúen impulsando a sus directivos y jefes departamentales, hacia el cumplimiento de sus roles y funciones, los mismos que resultan trascendentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución.

Se solicita a las autoridades de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, actualizar el material de planificación educativo, el mismo que le permitirá a la institución establecer sus objetivos, propuestas, acciones y prioridades, con la finalidad de alcanzar metas en busca del desarrollo integral de los estudiantes.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la Propuesta**

Reconceptualización de los procesos de gestión educativa, liderazgo directivo y valores en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, de la ciudad de Quito, en el periodo lectivo 2011-2012.

### **2. Justificación**

El proceso de globalización exige que todas las instituciones educativas a nivel mundial, estén en las mismas capacidades de lograr el desarrollo integral del estudiante. Es por esto que a los países subdesarrollados, les cuesta mucho alcanzar la calidad educativa, puesto que disponen con recursos limitados para lograrlo.

La educación es sinónimo de progreso, de liberación, por lo tanto, resulta importante, alcanzar la calidad educativa con el dinamismo que imponen los países de primer orden, ya que esto permitirá generar individuos, con iguales capacidades, aptos para competir a nivel global.

Es por esto que las instituciones educativas, se ven en la obligación de redoblar esfuerzos, para satisfacer las necesidades que la sociedad demanda a sus educandos.

Los directivos juegan un papel primordial para conseguir la calidad educativa, puesto que estos, mediante adecuados procesos de gestión y liderazgo, permiten alcanzar metas que ayudaran a la transformación de la educación.

El trabajo de los directivos, es mucho más arduo cuando no se cuenta con recursos abundantes, ya que ellos deben generar estrategias que permitan minimizar este inconveniente y a la vez conseguir el desarrollo integral del estudiante.

Es por esto que resulta trascendental para las instituciones educativas, contar con un equipo de directivos plenamente capacitados para asumir su labor, además, del material de planificación educativa actualizado a las exigencias vigentes. Estos elementos permitirán agilizar los procesos de gestión y liderazgo, lo cual favorecerá al desarrollo integral del estudiante y la calidad educativa, contribuyendo de esta manera con el progreso de la nación.

De lo expresado anteriormente y con el propósito de atacar las debilidades detectadas en los procesos de gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa José María Vélaz, se planteó la creación de un sistema de estrategias, el cuál está orientado a fortalecer el proceso de gestión académica, a robustecer el proceso de liderazgo educativo y a enriquecer los valores en la educación. Permitiendo de esta manera dar una respuesta de solución a los problemas antes mencionados, convirtiendo a la Unidad Educativa en un centro cuyos directivos se encuentren altamente capacitados para realizar sus funciones, lo cual se verá reflejado en la calidad educativa, beneficiándose de esta manera todos los actores del proceso educativo.

Los principales problemas encontrados en la investigación fueron: desactualización de los directivos sobre conocimientos teóricos referentes al proceso de gestión académica y liderazgo educativo, material de planificación educativa desactualizado, inexistencia de un reglamento de liderazgo y escasa difusión de los procesos de gestión, liderazgo y valores hacia la comunidad educativa.

Por todos estos motivos, se consideró como la mejor alternativa para dar respuesta a las deficiencias detectadas, el generar un sistema de estrategias, que permita mejorar el proceso de gestión y liderazgo, mediante, capacitación, actualización del material de planificación educativa y difusión, con la finalidad de transformar las debilidades, en fortalezas de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz.

### **3. Objetivos de la Propuesta**

#### **3.1 Objetivo General**

Mejorar la calidad de los procesos de gestión educativa, liderazgo directivo y valores en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, de la ciudad de Quito.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Impartir conocimiento referente a las nociones teóricas del proceso de gestión, a los directivos de la Unidad Educativa José María Vélaz, mediante la creación de un taller, con la finalidad de fortalecer el proceso de gestión en la institución educativa.

Conceder información valiosa acerca del liderazgo educativo, a los directivos de la Unidad Educativa José María Vélaz, mediante el desarrollo de talleres de capacitación, para robustecer el proceso de liderazgo que actualmente se cumple en el centro educativo.

Diseñar un reglamento de liderazgo que contemple el cómo, cuándo y quién debe revisar las tareas de liderazgo en la Unidad Educativa José María Vélaz, el mismo que permitirá fortalecer el proceso de liderazgo.

Difundir información sobre el proceso de gerencia, liderazgo y calidad en valores, que se lleva a cabo en la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, mediante el desarrollo de un folleto, para integrar a toda la comunidad educativa dentro de los procesos anteriormente mencionados.

### **4. Actividades**

Para lograr cumplir con los objetivos de la propuesta, se hace necesario realizar algunas actividades, las cuales se las describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 27. Actividades de la propuesta**

N°	ACTIVIDAD	RECURSOS				RESULTADO	FECHA
		HUMANOS	TECNOLÓGICOS	MATERIALES	FÍSICOS		
1	Capacitación a directivos sobre las bases teóricas del proceso de gestión académica	Capacitador Directivos Investigador	Proyector Computador Impresora Internet	Carpetas Hojas Bond A4 Lápices Flash memory	Salón de Audiovisuales	El 100% de los directivos de la Institución se encuentran actualizados sobre las nociones teóricas del proceso de gestión.	Enero 2012
2	Capacitación a directivos acerca del liderazgo educativo	Capacitador Directivos Investigador	Proyector Computador Impresora Internet	Carpetas Hojas Bond A4 Lápices Flash memory	Salón de Audiovisuales	El 100% de los directivos de la Institución se encuentran actualizados acerca del liderazgo educativo	Febrero 2012
3	Actualización del material de planificación educativa	Directivos Docentes Investigador	Proyector Computador Impresora Internet	Hojas Bond A4 Lápices Flash memory	Salón de Audiovisuales	La Unidad Educativa cuenta con material de planificación educativa actualizado	Junio 2012
4	Creación del reglamento de liderazgo	Directivos Docentes Investigador	Proyector Computador Impresora Internet	Hojas Bond A4 Lápices Flash memory	Salón de Audiovisuales	El 100% de los docentes y directivos tienen en su poder el reglamento de liderazgo de la Unidad Educativa	Octubre 2012
5	Diseño y difusión de los informativos	Directivos Docentes Investigador	Proyector Computador Impresora Internet	Hojas Bond A4 Lápices Flash memory	Salón de Audiovisuales	El 60% de las familias aldeanas a la Unidad Educativa José María Vélaz conocen de la labor educativa que se realiza en la mencionada Institución	Diciembre 2012

## 5. Localización y Cobertura Espacial

La Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz, que forma parte de la red educativa social Fe y Alegría, se encuentra ubicada en la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito, en el barrio Chiriyacu, en la avenida Gualberto Pérez, la avenida transversal inmediata es la avenida Pérez Guerrero. (Apéndice 7).

El sector donde se encuentra ubicada la Unidad Educativa es denominado urbano marginal, puesto que si bien es cierto cuenta con todos los servicios básicos, gran parte de la población presenta índices de pobreza, en especial las familias de los estudiantes (Proyecto de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, 2011).

## 6. Población Objetivo

Como población objetivo se encuentran considerados los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, que forman parte de la Unidad Educativa Fiscomisional José María Vélaz de la ciudad de Quito.

## 7. Sostenibilidad de la Propuesta

En esta sección se detallan los recursos tecnológicos, humanos, materiales y físicos que serán necesarios para la puesta en marcha de la presente propuesta.

**Cuadro N° 28. Sostenibilidad de la propuesta**

Recurso	Descripción	Cantidad
Talento Humano	Investigador	1
	Personal de apoyo	2
	Directivos	6
	Asesores	1
	Capacitadores	2

Recurso	Descripción	Cantidad
Técnicos y tecnológicos	Impresora a color	1
	Cartuchos tinta negra y color	1
	Internet banda ancha	1
	Proyector	1
Materiales	Flash memory	2
	Lápices	20
	Esferos	20
	Borradores	20
	Hojas papel bond	1000
	Carpetas	25
Físicos	Salón de eventos	1
	Sala de profesores	1

## 8. Presupuesto

Las cifras correspondientes al presupuesto son estimadas, las cuales permiten tener una visión cercana del monto total de la propuesta. Las líneas de gestión para el financiamiento serán mediante organizaciones no gubernamentales. (Los valores se encuentran estimados en dólares americanos)

**Cuadro N° 29. Presupuesto de la Propuesta**

DETALLE	CÓD	MESES		
		Ene-Abr	May-Ago	Sep-Dic
<b>Recursos Humanos</b>				
Capacitador	01	200	-	-
Investigador	02	100	100	100
<b>Recursos Tecnológicos</b>				
Equipos Informáticos	03	40	20	20
Internet	04	50	50	50
<b>Recursos Materiales</b>				
Material De Oficina	05	50	50	50
Imprenta	06	10	20	50
<b>Otros Recursos</b>				
Alimentación	08	50	50	50
Movilización	09	50	50	50
TOTAL USD = 1260		550	340	370

## 9. Cronograma de la Propuesta

**Cuadro N° 30. Cronograma de la Propuesta**

TIEMPO	Año	2011											
	Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Capacitación a directivos sobre las bases Teóricas del proceso de gestión académica													
2. Capacitación a directivos acerca del Liderazgo educativo													
3. Actualización del material de planificación educativa													
4. Creación del reglamento de liderazgo													
5. Diseño y difusión de los informativos													

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Abreu, S. (2004). *La administración en centros educativos privados*. UASD. República Dominicana.

Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York.

Carrillo, I. (2007) *¿Es posible educar en valores?* La Salle, Universitat Ramon Llull de Barcelona.

Chavarría Olarte Marcela (2007) Educación en un mundo Globalizado

Díaz, M. y Mota, J. (2008), *Gestión y tecnología*. Universidad Nacional Experimental Simon Rodriguez. Recuperado de: <http://johanatov.blogspot.es/>

Editorial Ariel Educación, *Educación*, Barcelona, 1997, p 331-344.

Espinosa J. (2006). *Liderazgo*. Recuperado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml>

Godall, F, Directora del área de Habilidades Directivas y Dirección de Personas

García, C. y López, J. *Asesoramiento curricular y organizativo en “El futuro de los habitantes y del país”* Lepeley, pág. 45.

García, P. (2003). *La gestión escolar: forma en que se cristalizan las ideas en la escuela*. México. Recuperado de:  
<http://www.observatorio.org/colaboraciones/garcia/garcia2.html>

Hemphill, J y Coons, A. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 6-38

Lao Tse (1988). *Tao Te Chin: A New English Versión*. London: McMillan.

Latapi, P. (2000). *Valores y educación*; Conferencia del 23/10/00, U.A.M. México, DF

López, A. (2001). *Liderazgo efectivo*.

Lussier, R. y Achua, C.(2002), *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México

Mangisch, G. *La gestión educativa*. Recuperado de:

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

McMillam J.(2001) *Investigación Educativa*

Molins, M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.

Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas

Muchielli, A (1983). *Les motivations ¿que sais-je?*, París

Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, (1996).*El conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*. Argentina.

Observatorio Ciudadano de la Educación. (2003).*Colaboraciones Libres Volumen III, número 68*. México.

Rauch y Behling (1984). *Proceso de influir sobre las actividades de un grupo hacia el logro de un objetivo*.

Real Academia Española, (2006). *Diccionario esencial de la lengua española*. España.

Romero, E. (1998). *Valores para vivir*.

Sánchez (2007), *La gestión gerencial en las organizaciones culturales*. UNEFA. Venezuela. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion-cultural/gestion-cultural2.shtml>

Santos, J. (2004). *La Ruta. Un mapa para construir futuros*. San Salvador: Editorial de la Universidad de El Salvador. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15>

Smircich L. y Morgan G. (1982). *Leadership: the management of meaning*. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 18, 257-273.

Waren, B. (1985). *Lideres: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norma.

Zaleznik, A., et. (1995). *“Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa”*. España. Editorial Biblio Empresa.

## 9. APÉNDICES

### 1. ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. Tipo de establecimiento:

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

f)

#### 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 de la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y el tiempo empleado en la institución ( )
- d. Otros (especifique) .....

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

SI ( ) NO ( )

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

- a. Director ( )
- b. Rector ( )
- c. Consejo Directivo ( )
- d. Vicerrect@r ( )

**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	1 desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales			
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 adquiere a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De la dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico			
b	De gestión (secretaría, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De la coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			

d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros ( cuáles)			

**11. El equipo educativo 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 sí o no**

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

- a. ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. ( ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. ( ) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. ( ) Mantener actualizada la metodología.
- e. ( ) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. ( ) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

h. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

**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.**

SÍ ( )

NO ( )

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

a. Una reingeniería de procesos ( )

b. Plan estratégico ( )

c. Plan operativo anual ( )

d. Proyecto de capacitación dirigido a los estudiantes y docentes ( )

## 2. ENCUESTA A DOCENTES

**Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS INFORMATIVOS:

**Nombre del establecimiento:** .....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

**Provincia:** .....

**Cantón:** .....

**Sector:**      Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			

8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.			
10. 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 mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

### 3. ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Estudiante:**

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

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

**C** Sí 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, 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.

**C** Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente de la: gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS INFORMATIVOS:**

**Nombre del establecimiento:** .....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

**Provincia:** .....

**Cantón:** .....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

f. Fiscal ( )

g. Fiscomisional ( )

h. Municipal ( )

i. Particular laico ( )

j. 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 cotidianamente en el ambiente escolar.				
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6.- Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9.- Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11.- Es el profesor quien decide, qué se hace en esta clase.				
12.- Se realiza trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.				
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

### 4. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de algunos temas, por favor contestar con la mayor veracidad posible. Gracias

**DATOS INFORMATIVOS:**

**Nombre del establecimiento:** .....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

**Provincia:** .....

**Cantón:** .....

**Sector:**      **Urbano** ( ) **Rural** ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

k.    Fiscal                    ( )

l.    Fiscomisional            ( )

m.    Municipal                ( )

n.    Particular laico            ( )

o.    Particular religioso ( )

**CUESTIONARIO**

1.-¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?.

.....  
.....  
.....

2.- ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

**SÍ** ( )            **NO** ( )

3.- ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

.....  
.....  
.....

**4.- ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?**

.....  
.....  
.....

**5.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?**

**Dirección**.....

**Docente**.....

**Alumnado**.....

**6.- ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?**

.....  
.....  
.....

**7.- ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?**

.....  
.....  
.....

**8.- En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?**

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 5. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO.** .....

**NOMBRE DEL PADRE DE FAMILIA.**.....

### INSTRUCCIONES

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero( X ) correspondiente a la alternativa con que usted le califica.
- b. Si considera que ninguna alternativa corresponde a su criterio, deje en blanco los casilleros.
- c. Utilice la siguiente tabla de valoración

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>
----------------------------

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. La institución planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia y estudiantes					
2. Los docentes colaboran en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3. Las autoridades contribuyen con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad					
4. Son puntuales los docentes a la hora de iniciar las clases					
5. La institución entregan las calificaciones oportunamente					
6. Los docentes se comunica con el padre de familia para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado					
7. Los docentes trata a su hijo/a con cortesía y respeto					
8. Las autoridades resuelve los problemas de indisciplina de su hijo/a sin agredirle verbal o físicamente					
9. Los docentes enseñan a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					

10. Toman en cuenta las autoridades, las sugerencias, opiniones y criterio de su hijo/a					
11. Los docentes y autoridades se preocupan cuando su hijo/a falta.					
12. La institución se comunica con el padre de familia de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.					
13. Los docentes y autoridades atiende a su hijo/a de manera específica.					
14. El docente respeta el ritmo de trabajo de su hijo/a en clase					
15. Los docentes envían trabajos extras a los estudiantes para mejorar el rendimiento					
16. Los docentes realizan trabajos de recuperación.					
17. Los docentes y autoridades, tratan con respeto al padre de familia					
18. Las autoridades informan oportunamente el manejo económico de la institución.					
19. Participan los padres de familia en las actividades, sociales, culturales y deportivas programada por la institución.					
20. Conoce el nivel educativo de la institución					

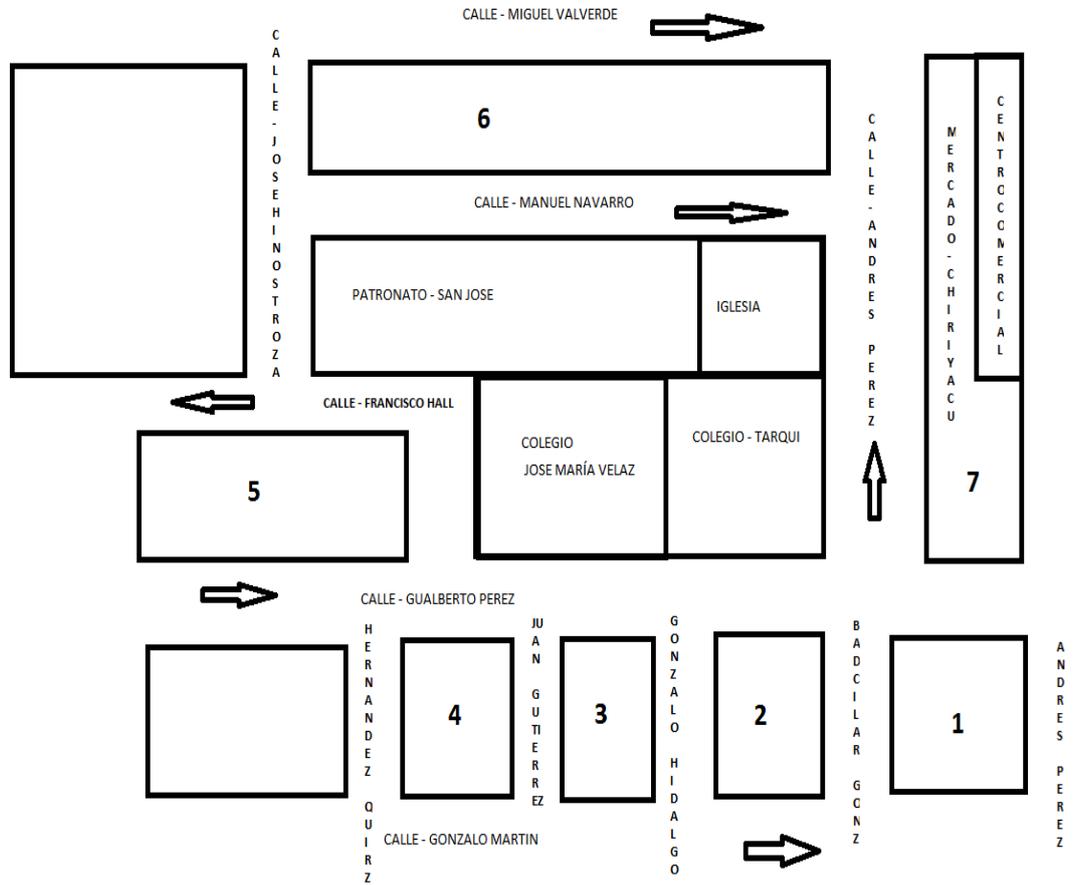
**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## 6. LIDERAZGO, GESTIÓN Y VALORES



(Fuente: Movimiento Internacional de Fe y Alegría)

### 7. MAPA DE LA UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA VÉLAZ



(Fuente, Sistema de Mejora de la Calidad Educativa de Fe y Alegría)