



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Simón Bolívar del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, durante período 2011 - 2012”

Tesis de grado

Autor:

García Morales Javier Antonio

Directora:

Dra. Mariela Alexandra Hidalgo Tene, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO-SALINAS

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Master

Mariela Alexandra Hidalgo Tene, Mgs.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Gestión del liderazgo y valores en la Administración de la Unidad Educativa Simón Bolívar Del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Durante período 2011 - 2012”, realizado por el profesional en formación: JAVIER ANTONIO GARCÍA MORALES, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido por lo cual me permito autorizar a su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Septiembre del 2012

Dra. Mariela Hidalgo Tene, Mgs.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Javier Antonio García Morales, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Javier Antonio García Morales, MSc.

CI. 0910841840

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Javier Antonio García Morales, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Septiembre del 2012

Javier Antonio García Morales, MSc

0910841840

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres José y María, a mi esposa, Lic. Verónica Zambrano D. y a mis hijos, Diego Andrés, José Antonio y Josué Eduardo, a todos mis hermanos José, Isabel, Jaime, Martha, Carlos y Arturo por su gran apoyo; al Centro de Formación “Germinar” por la experiencia que me ha permitido tener en el campo de la investigación. Al Centro de Educación Básica Superior N° 4 “Simón Bolívar”, a su Director Pedro González, Lic., sus docentes, estudiantes y padres de familia; sin su colaboración esta investigación no se hubiese realizado.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, quien permitió fuera parte de este proyecto de investigación; a mi tutora la Dra. Mariela Hidalgo León, Mgs, que me dio todo su apoyo y conocimientos que me permitieron avanzar en este propósito.

A todos y a todas que de una forma u otra ayudaron a ser realidad este nuevo triunfo profesional

Gracias,

Javier García Morales, MSc.

DEDICATORIA

A mi familia, muy especial
a mi esposa Verónica, a
mis padres, mis hijos y a
mi hermana Martha que me
acompaña desde el cielo,
con todo mi amor.

Javier

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
ÍNDICE DE ÁPENDICES	xi
RESUMEN.....	xii
1. INTRODUCCIÓN.....	- 13 -
MARCO TEÓRICO.....	- 16 -
2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	- 16 -
2.1.1. Concepto de Gestión	- 16 -
2.1.2. Concepto Gestión Educativa.....	- 17 -
2.1.3. Importancia de la Gestión Educativa.....	- 18 -
2.1.4. Modelo de Gestión de la Calidad	- 18 -
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	- 19 -
2.2.1. Concepto de Liderazgo	- 19 -
2.2.3. Tipos de líderes	- 20 -
2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	- 23 -
Concepto de Director.....	- 23 -
El perfil de un líder educativo.....	- 23 -
Funciones de un directivo centrado en valores	- 25 -
Diferencias entre líder y director	- 26 -
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	- 27 -
Concepto de valores	- 27 -
Valores sociales básicos.....	- 28 -
Los valores aplicados en la educación como eje transversal	- 30 -
2.4. PEDAGOGÍA Y MÉTODOS ADECUADOS EN LA INTEGRACIÓN DE VALORES COMO EJE TRANSVERSAL EN LA EDUCACIÓN.....	- 31 -
Pedagogía orientada a promover el aprendizaje.....	- 31 -
Métodos de enseñanza múltiples.....	- 33 -
3. METODOLOGÍA.....	- 36 -
3.1. Participantes	- 37 -
3.2. Materiales e instrumentos de investigación.....	- 39 -
3.3. Método y procedimiento.....	- 39 -
4. RESULTADOS	- 41 -
4.1. DIAGNÓSTICO.....	- 41 -
4.1.1 Los instrumentos de Gestión Educativa. Donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	- 41 -
4.1.1.2. El manual de organización	- 42 -
4.1.1.3. El código de ética.....	- 42 -
4.1.1.4. El plan estratégico.....	- 43 -
4.1.1.5. El Plan Operativo Anual (POA)	- 44 -
4.1.1.6. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	- 44 -
4.1.1.7. Reglamento Interno y otras Regulaciones.....	- 45 -
4.1.1.8. Resumen de herramientas básicas de gestión.....	- 46 -

4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA	46 -
4.1.2.1. Misión y Visión	46 -
4.1.2.2. El Organigrama	46 -
4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores	48 -
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos	49 -
4.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES	50 -
4.1.3.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores	52 -
4.1.4.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores	56 -
4.1.4.8. Dimensión Comunitaria y Valores	56 -
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades	57 -
4.4.2. Oportunidades y Amenazas	58 -
4.1.3. Análisis FODA.....	58 -
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	60 -
4.2.1. De Los Directivos	60 -
De Los Profesores	62 -
De Los Estudiantes.....	68 -
4.2.4. De Los Padres De Familia	73 -
4.2.5. Matriz de Problemáticas.....	78 -
5. DISCUSIÓN.....	80 -
5.1. Ámbito de Gestión	80 -
5.2. Ámbito Pedagógico Didáctico	82 -
5.3. Liderazgo y Valores	83 -
5.4. Ámbito de la Comunicación.....	86 -
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	87 -
6.1. CONCLUSIONES	87 -
6.2. RECOMENDACIONES	88 -
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	89 -
7.1. Título de la propuesta.....	89 -
Justificación	89 -
Clientes.....	90 -
Propietarios, accionistas	91 -
Empleados.....	91 -
Competidores, proveedores de servicio	91 -
El rol de las personas en la administración por valores.....	92 -
Fases del proyecto.....	92 -
Desarrollar los valores de forma participativa.....	92 -
Comunicar los valores, visión y misión de la institución	92 -
Alinear los actuales procesos diarios a los valores	92 -
Valores de la Unidad Educativa Simón Bolívar	93 -
Objetivos.....	93 -
Objetivo General.....	93 -
Objetivos específicos	93 -
Actividades	94 -
Actividad No. 1.....	94 -
Actividad No. 2.....	94 -
Actividad No. 3.....	95 -
Localización y cobertura espacial	95 -
Población Objetivo	95 -
Sostenibilidad de la propuesta	95 -
Presupuesto por actividades.....	96 -

Cronograma.....	- 97 -
8. BIBLIOGRAFÍA.....	- 98 -
8.1. REFERENCIAS	- 100 -
9. APÉNDICES.....	- 102 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de gestión de calidad europeo.....	- 18 -
Tabla 2. Tipos de líderes	- 21 -
Tabla 3. Diferencia entre líder y director	- 26 -
Tabla 4. Métodos de enseñanza.....	- 34 -
Tabla 5. Población y muestra.....	- 37 -
Tabla 6. Estratificación de la muestra	- 39 -
Tabla 7. Lista de personal de la Unidad Educativa Simón Bolívar	- 47 -
Tabla 8. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	- 57 -
Tabla 9. Resultados de la entrevista a directivos	- 60 -
Tabla 10. Resultado de las encuestas a los docentes	- 62 -
Tabla 11. Cuáles son los valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3).....	- 66 -
Tabla 12. Resultado de las encuesta a estudiantes	- 68 -
Tabla 13. Cuáles son los valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3) (pregunta 15).....	- 71 -
Tabla 14. Cuáles son los valores que le gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3)	- 76 -
Tabla 15. Matriz de problemática.....	- 79 -
Tabla 16. Tabla de valores institucionales	- 93 -
Tabla 17. Designación presupuestaria de acuerdo a las actividades del proyecto- 96 -	-
Tabla 18. Cronograma de actividades para ejecución del proyecto	- 97 -

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de la Centro de Edu. Superior Simón Bolívar	- 47 -
Ilustración 2. Resultado de las encuestas a los docentes	- 63 -
Ilustración 3. Cuáles son los valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3). En orden de preferencia	- 66 -
Ilustración 4. Valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (frecuencia acumulada)	- 67 -
Ilustración 5. Resultado de las encuesta a estudiantes.....	- 68 -
Ilustración 6. Cuáles son los valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3). En orden de preferencia	- 72 -
Ilustración 7. Valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (frecuencia acumulada)	- 73 -
Ilustración 8. De Los Padres De Familia	- 74 -
Ilustración 9. Cuáles son los valores que le gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3).....	- 77 -
Ilustración 10. Cuáles son los valores que le gustaría formen parte del Centro Educativo (frecuencia acumulada).....	- 78 -
Ilustración 11. Cimientos de la administración por valores.....	- 90 -

ÍNDICE DE ÁPENDICES

Apéndice 1. Herramientas de investigación. Modelo de entrevista a directivos.....	- 102 -
Apéndice 2. Modelos de encuesta a docentes.....	- 103 -
Apéndice 3. Modelo de encuesta a estudiantes.....	- 107 -
Apéndice 4. Modelo de encuesta a Padres de Familias	- 108 -
Apéndice 5. Lista de estudiantes del 8v ^o año de Educación Básica	- 109 -
Apéndice 6. Lista de Estudiantes del 9 ^o año de Educación Básica	- 110 -
Apéndice 7. Lista de Estudiantes del 10 ^o año de Educación Básica	- 110 -
Apéndice 8. Entrevista Director del Centro de Educación Superior Simón Bolívar.....	- 112 -
Apéndice 9. Matriz de PNI (Positivo, Negativo e Interesante.....	- 115 -

RESUMEN

El principio fundamental de esta investigación es determinar los niveles de gestión de liderazgo y los valores en el Centro Educativo Simón Bolívar, ubicado en la parroquia José Luis Tamayo de Salinas de la provincia de Santa Elena. Esperando con ello contribuir de manera significativa primero con un diagnóstico institucional que esté de acuerdo al propósito de la investigación y a su vez proponer un proyecto que contribuya al mejoramiento institucional. Para la consecución de estos objetivos se realizó encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia que permitieron tener un panorama integral sobre la temática que se investigó, así como también la entrevista a los directivos. Los beneficiarios directos de esta investigación son los estudiantes e indirectamente toda la comunidad educativa. Al término de la investigación se concluye que no existe un modelo administrativo centrado en valores por lo cual la propuesta planteada está ligada directamente a la administración por valores, como elemento que permitirá potencializar el liderazgo institucional y contribuir con un ambiente escolar armónico.

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación desea conocer el estado actual de la administración y generar algún tipo de cambio en la gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa Simón Bolívar de la parroquia José Luis Tamayo, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

En la parroquia José Luis Tamayo las familias se forman de manera prematura, esto es jóvenes y señoritas que se unen en matrimonios de hecho y en pocas ocasiones de derecho desde los 12 años de edad, lo que conlleva a una maternidad y paternidad prematura, con la problemática que se provoca generacionalmente. Es muy complejo imaginar cómo niños pueden educar a bebés con responsabilidad y valores sociales claramente definidos, si se les hace muy difícil tan siquiera el sustento de las necesidades básicas, como son alimentación, educación, salud, vestido, vivienda.

Generacionalmente, los oficios a los que mayormente se dedican los jóvenes estudiantes, en estas condiciones son: pesca, explotación en pozos de sal, albañilería, y trabajo doméstico. Dado que existe una alta deserción escolar muy pocos adolescentes continúan sus estudios secundarios.

Desde hace tres años la unidad educativa Simón Bolívar oferta educación para 8º, 9º y 10º año de educación básica. Las condiciones del Centro Educativo se prestaban para dar el servicio en jornada vespertina; esto es de 13:00 a 18:00, iniciando con 2 paralelos de 8º años de educación básica, cada uno con 25 estudiantes; de esta forma año a año se ha incrementado los distintos niveles hasta llegar al 10º año. Cuenta con 8 salones de clases, 2 canchas deportivas múltiples, 1 auditorio y 1 área administrativa, 10 baterías sanitarias. El tipo de construcción es de hormigón armado.

El Personal Administrativo y los docentes continuamente están preocupados y tratan de trabajar en este sentido de darles una educación centrada en valores a los alumnos para que puedan visualizar mejores días.

En la Unidad Educativa Simón Bolívar no se han realizado investigaciones sobre este tema por eso se hace necesario desarrollarla, lo que permitirá crear una propuesta sostenible y un mejoramiento de la calidad educativa y de un mejor clima institucional

Esta investigación es factible, en primer lugar porque existe la voluntad por parte de las autoridades del plantel de hacerla realidad y esto permitirá contar con los recursos necesarios para su implementación.

Esta investigación se caracteriza por ser principalmente de tipo exploratoria y descriptivo, pues facilita una explicación y caracterización de la problemática de la gestión de liderazgo relacionándolo con los valores en el contexto educativo, con la finalidad de conocer la realidad dentro de la institución seleccionada.

Con el objetivo de conocer y contribuir con la gestión educativa. Se alcanzó este objetivo gracias a todo el proceso de recopilación de información documentada y a la apertura por parte de autoridades y docentes que se involucraron en el proceso investigativo como actores.

Por los resultados alcanzados en esta investigación se llega a la conclusión de que hay una debilidad en la práctica de valores por parte de docentes y alumnos de la Unidad Educativa Simón Bolívar.

La propuesta es la Administración por Valores aplicada en el contexto de la Unidad Educativa Simón Bolívar. El objetivo de la propuesta es Implementar

una Administración por Valores aplicada en el contexto de la Unidad Educativa Simón Bolívar para mejorar el clima institucional.

Invito a todos los miembros de la comunidad educativa a leer esta investigación, especialmente a las autoridades y a los docentes que día a día se esfuerzan por construir una educación de calidad y calidez.

MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. Concepto de Gestión

Para este autor (Guarino, 2005)¹, *“la gestión es el trayecto que une las ideas con los hechos concretos, los proyectos con las realizaciones, los papeles con la realidad”*.

Por consiguiente qué es gestionar: (Guarino, 2005)¹, *“gestionar supone construir los respaldos necesarios para hacer posible la concreción de un determinado proyecto o idea. Dichos respaldos constituyen un sistema con tres dimensiones principales: política, técnica y social; [y] el proceso de gestión es un proceso de construcción de los distintos tipos de respaldos, que actúan interrelacionados mediante un juego de “desarrollo desigual y combinado” donde, en determinado momento, uno puede ser más relevante que los otros y como tal debe actuar como dinamizador del proceso”*.

De acuerdo a DMLE (2007)² Gestión es: (1) *Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa: para pedir una beca de estudios hay que hacer diversas gestiones.* (2) *Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa: una buena gestión hace que las empresas ganen dinero.*

Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término *gestión* como *“la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”*.

El concepto de gestión viene desde el ámbito empresarial administrativo, incorporado en los procesos educativos para mejorar los niveles de eficiencia y calidad de la educación básica, de bachillerato y superior; por lo tanto tiene estrecha relación con la administración misma. Gestionar es la acción administrativa que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una institución, estos recursos pueden ser humano, financieros, materiales, tecnológicos, etc.

2.1.2. Concepto Gestión Educativa

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000)³, señala que la gestión educativa “es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”.

Por lo tanto podemos decir que es la capacidad que tiene la entidad educativa para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, esto es la comunidad educativa.

Esta gestión plantea insertarse con herramientas como la planificación estratégica, calidad total, tableros de mando integral, reingeniería de procesos entre otros, que son herramientas administrativas que se pueden aplicar en el área educativa.

Es importante también conceptualizar que es “**gestionar el conocimiento**”: se puede considerar como la capacidad de crear e innovar que tienen las

instituciones educativas para competir de forma significativa, dándole valor agregado a los procesos educativos.

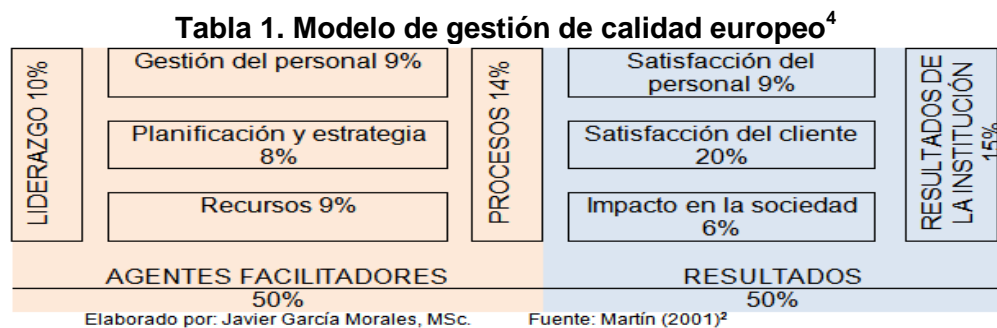
2.1.3. Importancia de la Gestión Educativa

En la actualidad las instituciones educativas son cada vez más difíciles de manejar, por la creciente complejidad de actividades y demandas de la comunidad educativa. La mayoría de las instituciones educativas tienen actualmente un estilo de administración, en el que las relaciones entre los planes, programas y proyectos, están desarticulados sin permiten resultados óptimos.

Volviéndose incapaces de responder con eficiencia y eficacia a las demandas del siglo XXI. De ahí la necesidad de construir un modelo de gestión educativo que responda a las necesidades propias de cada institución y de la entorno.

Es indispensable que se empiece a plantear a la Gestión Educativa desde el punto de vista empresarial, por que se necesita el manejo de herramientas administrativas que permitan un desarrollo más eficiente de las institución y por lo tanto mayores niveles de gestión.

2.1.4. Modelo de Gestión de la Calidad



Los aspectos relativos a los agentes facilitadores tienen que ver con la forma como se alcanza los resultados. Los nueve elementos que aparecen en el modelo constituyen los indicadores que podrían utilizarse para valorar el progreso de la institución.

Los agentes facilitadores se componen de criterios tales como:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Gestión del personal
- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Recursos
- ✓ Procesos

Los resultados se componen de criterios tales como:

- ✓ Satisfacción al cliente
- ✓ Satisfacción del personal
- ✓ Impacto en la sociedad
- ✓ Resultados en la institución

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. Concepto de Liderazgo

De acuerdo al DRAE (2010)⁵ el liderazgo es: *“la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”*.

El DCC (1998)⁶, lo define como: “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Stogdill, R. (1999)⁷, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el

liderazgo gerencial como: “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.”

El liderazgo de según Agila (1995)⁸: “es la aptitud o suficiencia que tiene una persona para influir en el pensamiento y en el comportamiento de otros para conseguir de ellos su colaboración en la consecución de objetivos establecidos”.

Por consiguiente el líder es la persona que tiene una visión sobre la consecución de objetivos y la persigue, persuadiendo para ello a un grupo de personas que apoyan esa visión. Lo que se debe considerar es que el líder puede persuadir para bien o para mal. Es en este momento en que los seres humanos tenemos que centrar nuestros principios y valores para no dejarnos influenciar por líderes negativos de la sociedad.

2.2.3. Tipos de líderes

De acuerdo a (Becerra, 2010)⁹ los líderes se pueden clasificar en:

- a) Transaccional.
- b) Transformacional.
- c) Democrático.
- d) Autoritario.

Tabla 2. Tipos de líderes

Transaccional	Transformacional	Democrático	Autoritario
Caracterizado por las relaciones existentes entre el líder y sus colaboradores.	Propios de quienes concentran su acción en objetivos a largo plazo.	Las decisiones las toma el grupo.	Induce dependencia y apatía en los colaboradores.
Incentiva la conducta de estos en función del alcance de los objetivos dados.	Motivan a las personas que trabajan con ellos.	Responsabilidades compartidas.	Genera baja calidad en las normas de funcionamiento e ineficiencia.
	Comprometen a su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional.	Acepta sugerencias.	Promueve conductas agresivas.
		Modifica o toma correctivos instantáneos.	Frena la consecución de valores como el autogobierno, desarrollo personal, etc.

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Conferencia administración por valores

El tratadista Levicki C. (1998)¹⁰, en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

- a) Líder carismático
- b) Líderes de inteligencia superior
- c) Líder autocrático
- d) Líder pastor
- e) General en jefe o general del ejército
- f) Líderes de la realeza
- g) Líder natural

a) **Líder carismático:** Siempre le será fácil conseguir grandes avances en situaciones positivas u óptimas, mientras que en situaciones críticas puede tomar su tiempo en hacer una planificación para la

consecución de objetivos. Estos líderes tienen dificultad para interactuar con personas con una automotivación elevada, pues su base de liderazgo es precisamente la motivación de su equipo.

- b) **Líderes de inteligencia superior:** su máximo desarrollo lo tendrá cuando lidere grupos de personas altamente calificadas, pues se sentirá motivado ante el reto. Pueden desmerecer el trabajo de quienes consideren que no están a la altura de sus funciones. Admiran y respetan la inteligencia y eficiencia de las otras personas.
- c) **Líder autocrático:** Su mejores logros en cuanto a eficiencia lo realizan en momentos de crisis, pues toman decisiones unilaterales sin hacer tantas preguntas. Les cuesta adaptarse a grupos que estén compuestos por personas con un nivel educativo o intelectual alto; pues no les gusta ser cuestionados ni dar mayores explicaciones.
- d) **Líder pastor:** Se destaca por apertura de opiniones y decisiones en consenso, pueden verse ineficientes en momentos de crisis pues les cuesta tomar decisiones rápidas.
- e) **General en jefe o general del ejército:** son estrategias para las batallas, muy competentes para la preparación, muchas veces les cuesta concretar acciones pues necesitan de soldados que ejecuten sus planes. Se puede aplicar este liderazgo en cualquier área de la vida.
- f) **Líderes de la realeza:** Son muy conservadores, manejan una comunicación lineal, les cuesta trabajo liderar situaciones dinámicas de cambios permanentes, pues les gusta el orden y las estructuras formales.

- g) **Líder natural:** Cambian su forma de liderazgo de acuerdo a la situación, siempre dan resultados sobresaliente, intentan mantener motivados a sus colaboradores y satisfechos a sus superiores. Puede bajar su nivel de resultados cuando no está convencido de lo que hace.

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Concepto de Director

Es la persona quien dirige un Centro Educativo, llevándolo a la consecución de objetivos, fines, propósitos previamente establecidos. Para lograr esto debe utilizar las herramientas administrativas de planificación, organización y control.

Dirigir es llevar adecuadamente una organización/institución hacia un fin o propósito trazado; gobernar, regir y dar normas para el manejo de una institución.

El perfil de un líder educativo

El líder educativo es la persona que dirige una institución educativa y hace logra que el personal a su cargo ejecute tareas y funciones con responsabilidad y prontitud; para ello debe tener un perfil definido, para lo cual citaremos a tres autores distintos:

1. Según (Lemus, 1975)¹¹ las cualidades que debe tener un directivo son:
 - a) Competencias técnicas.
 - b) Habilidades para tratar con personas.

c) Previsión de las situaciones futuras, sobre todo problemas.

es ajenas.

e) Abundante energía.

f) Confianza en sí mismo y sentido del humor.

g) Originalidad.

h) Iniciativa.

i) Entusiasmo.

j) Decisión.

Según (Lemus, 1975)¹² los atributos que deben tener los directivos son:

a) Salud física y mental.

b) Aptitud intelectual.

c) Voluntad firme y tenaz.

d) Habilidad para tratar con personas.

e) Valor y coraje para asumir responsabilidades.

f) Capacidad para ejercer un liderazgo democrático.

g) Buen juicio.

h) Capacidad administrativa y organizativa.

i) Aptitud para comunicarse eficientemente.

j) Aptitud para el trabajo individual y colectivo.

2. Según (Covey, 1993)¹³, las carecterísticas de los líderes centrados en principios son:

- a) Aprender continuamente.
- b) Tiene vocación por servir.
- c) Irradian energía positiva.
- d) Creen en los demás.
- e) Dirigen sus vidas de forma equilibradas.
- f) Ven la vida como una aventura.
- g) Son sinérgicos.
- h) Se ejercitan para la autorrenovación.

Por lo que se puede expresar que el perfil de un líder educativo requiere grandes cualidades, pero sobre todo cuatro cualidades indispensables:

- a) Confianza en sí mismo,
- b) Confianza en los demás,
- c) Organización, y;
- d) Comunicación asertiva.

Funciones de un directivo centrado en valores

De acuerdo a la teoría administrativa de Fayol¹⁴:

- a) Planificación

- b) Organización
- c) Dirección
- d) Coordinación
- e) Control

a) La planificación. Es la actividad relacionada con la visión de futuro, consiste en la realización de un plan escrito que permite el seguimiento, los controles y la evaluación de resultados, siempre considerando los valores corporativos, son los pilares de esta planificación.

b) La organización. Es una actividad que supone ordenamiento del Centro Educativo, permitiéndole lograr los objetivos planteados.+, delegar funciones y generar un trabajo en equipo.

c) La dirección. Supone la guía y la orientación del equipo de colaboradores, para que se cumplan los objetivos planteados.

d) La coordinación. Es la capacidad de articular actividades que se realizan dentro del centro educativo por todo el equipo de trabajo. Esta coordinación debe establecer canales de comunicación.

e) El control. Es la regulación que se ejerce en función de las actividades específicas de cada miembro del equipo de trabajo, dentro del Centro Educativo.

Diferencias entre líder y director

Tabla 3. Diferencia entre líder y director

DIRECTOR	LÍDER
Administra, imita, mantiene.	Innova, origina, desarrolla.
Se enfocan en la estructura.	Se enfocan en la gente y en los procesos.
Se apoyan en el control.	Potencializan capacidades, habilidades y destrezas. Inspirando confianza en su equipo.
Visión a corto plazo.	Visión a largo plazo
Peguntan cómo.	Preguntan qué y por qué
Eficiencia.	Eficacia

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Concepto de valores

Llanes, R. (2001)¹⁵ al referirse a los valores nos dice: “Al ahondar en la definición del valor y fijarnos en algunos de sus aspectos, observamos que los valores están unidos a los seres. Por eso, los valores no se crean, sino que se descubren. También podemos observar que el valor no se percibe sólo en modo racional. Es decir, el valor no surge normalmente como producto de una deducción lógica. Ante todo, el valor es percibido en modo estimativo”.

Eyre L. & Eyre R. (1999)¹⁶. “Un valor verdadero y universalmente aceptable es el que produce un comportamiento que beneficia tanto a quien lo ejerce como a quienes lo reciben”.

De acuerdo a (ESADE, 1999)¹⁷: *“los valores son las convicciones que sostiene el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores”*.

Por lo antes expuestos podemos definir que los valores están unidos al ser humano y se manifiestan permanentemente en su comportamiento social. De tal forma que si lo aplicamos en el ámbito administrativo los valores están ligados a la cultura organizacional y pueden servir de arbitro en el caso de conflictos entre el grupo humano que forma parte de una institución, organización o empresa.

Clasificación de valores

Los valores se pueden clasificar de diferentes formas, pero para esta investigación tomaremos la clasificación (Mogollón & Vega, 1995)¹⁸ que dio durante el Seminario Taller de Planificación y administración educativa:

- a. Teóricos.** Buscan la verdad a través de una posición crítica y lógica.
- b. Económicos.** Son los que tiene que ver con la satisfacción de necesidades reales.
- c. Estéticos.** Son los que le dan valor a la apariencia, la forma tiene un carácter importante dentro de ellos.
- d. Sociales.** Los que están relacionados con las personas y los distintos grupos sociales.
- e. Políticos.** Los que tienen que ver con el poder, las formas de gobierno; sean estas de una institución, de un conglomerado humano o un estado, etc., ejerciendo influencia sobre las bases.
- f. Religiosos.** Son los que imponen las distintas religiones como parte de sus dogmas.

De esta clasificación de valores se considerará de manera especial los valores sociales y económicos.

Valores sociales básicos

(Consejo Nacional de Educación, 1996)¹⁹ Los valores sociales básicos son los siguientes:

- a. Identidad.** El estudiante debe estar orgulloso de sus raíces, su cultura, etc.
- b. Honestidad.** El estudiante debe ser íntegro en las distintas actividades que realice.
- c. Solidaridad.** Se debe aplicar entre compañeros de aula, colegas, etc. haciendo una integración entre todos los actores del sistema educativo.
- d. Libertad.** No confundir con libertinaje, es la posibilidad de elegir entre distintas opciones, de dar una opinión respetuosa y respetada por el resto.
- e. Responsabilidad.** Cumplir a cabalidad con las distintas actividades de acuerdo al rol que desempeña en la institución.
- f. Respeto.** Saber que todos tiene deberes y derechos, identificar los propios y los ajenos. Tomar en cuenta las normas de convivencia institucional.
- g. Crítica.** Permitir dar opiniones críticas con respecto a diversos temas, sin generar espacios de confrontación agresivas, trabajando con absoluto respeto y con el ánimo de ayudar, no agredir.
- h. Creatividad.** Permitir espacios de libertad de ideas, y poner en práctica innovaciones; asumiendo aciertos y errores en los procesos.
- i. Calidez afectiva (amor al prójimo).** Hacer las cosas con dedicación y por decisión personal, amar lo que se hace, en el contexto en el que se desenvuelve. Esto permitirá desarraigar críticas destructivas, y

generar ideas innovadoras que solucionen las distintas situaciones negativas de la institución.

Los valores aplicados en la educación como eje transversal

Los valores están considerados desde 1996²⁰ como un eje transversal en la educación ecuatoriana, producto de la Reforma Educativa que tuvo lugar en ese año, desde ese momento surge la inquietud de aplicar los valores de manera efectiva en el aula de clases, la dificultad radica en el cómo, si hacemos un análisis de la sociedad nos damos cuenta que el concepto de familia tradicional ya no se aplican en la práctica (papá = proveedor; mamá = cuidado de los hijos); hoy padre y madre salen a buscar el sustento familiar, eso genera que no se tenga el tiempo necesario para controlar actividades, hábitos en desarrollo, amigos y ambientes en el que se desenvuelven los adolescentes en la actualidad. Como consecuencia tenemos una mezcla de antivalores radicados en distintos grupos sociales que generan daño a su propio ser (consumo de drogas y sexo indiscriminadamente) y a la sociedad (destrucción familiar, asaltos, asesinatos, etc.).

Vemos con ello que la educación en valores es fundamental, considerando que la familia ya no cumple al 100% con este encargo social. Por lo tanto es de vital importancia que cada institución educativa integre dentro de sus prácticas *los valores* que tienen que estar previamente definidos.

Valores definidos. Los valores se deben definir de manera consensuada entre directivos, docente, estudiantes y padres de familia. Solo de esta manera se practicarán de forma responsable.

Por ejemplo, se puede determinar la **Puntualidad** como un valor institucional. esta se puede aplicar a la entrada y salida de la institución, en

el cambio de horario dentro de las actividades regulares, en las actividades culturales, etc. Pero para que se convierta en un valor institucional se debe hacer siempre, responsablemente; se debe evaluar quienes no cumplen, porque no lo hacen; y, aplicar sanciones y correctivos.

2.4. PEDAGOGÍA Y MÉTODOS ADECUADOS EN LA INTEGRACIÓN DE VALORES COMO EJE TRANSVERSAL EN LA EDUCACIÓN

Pedagogía orientada a promover el aprendizaje

La pedagogía orientada en valores tiene que promover el aprendizaje del estudiante generando que estos aprendan por sí mismos, de esta forma podrá tomar decisiones autónomas acertadas, sin depender directamente de padres y maestros.

De acuerdo a (Heller, 1995)²¹ el estudiante debe ser capaz de:

- ✓ Pensar lógicamente, clara y profundamente.
- ✓ Responder a las exigencias intelectuales y socio-afectivas que crecen día a día. De disfrutar su libertad en forma inteligente y responsable.
- ✓ De cultivar su sensibilidad y sus valores como vía de autorrealización.
- ✓ De convivir adecuadamente en un medio informatizado que demanda la configuración de estrategias para enfrentar la novedad y hacer el mejor uso de la tecnología avanzada.
- ✓ De canalizar su energía y potencial creativo de manera constructiva.

Con respecto al mismo tema (Dupla, 1999)²² plantea que la buena educación debe dar:

a. Habilidades intelectuales

- ✓ Saber entender las expresiones verbales y escritas de los demás; y saber expresarse de ambas formas. Competencias comunicativas.
- ✓ Saber comprender el mundo social y físico en el que nos movemos. Competencia interpretativa.
- ✓ Saber buscar la información necesaria y juzgar su importancia. Competencias investigativas y destreza crítica.

b. Habilidades sociales

- ✓ Saber convivir. Desarrollo de valores: respeto y tolerancia.
- ✓ Saber construir. Desarrollo de valores: creatividad y libertad. Desarrollo de competencia: trabajo en equipo.
- ✓ Saber trabajar con excelencia. Desarrollo de valores: Disciplina, excelencia, tolerancia, perseverancia y paciencia. Desarrollo de habilidades y competencias específicas.

c. Desarrollo personal

- ✓ Adquirir una visión positiva de sí mismos y de los demás.
- ✓ Tener alegría de vivir.
- ✓ Tener deseos de trascender

Hoy más que nunca se hace necesario el implementar una educación en valores, en especial en los centros de educación básica, con los adolescentes que cursan el 8º, 9º y 10º año; puesto que esta etapa de

maduración de la personalidad se definen muchos factores que son indispensables para el éxito de un ser humano en las etapas de desarrollo.

Métodos de enseñanza múltiples

Cuando se pretende incorporar dentro del proceso educativo una *educación centrada en valores*, es indispensable establecer métodos de enseñanza múltiples que se deben seleccionar de acuerdo a la temática y al grupo humano con el que se trabaja.

Estos pueden ser (Díaz, 2005)²³:

- Lección magistral.
- Estudio de casos
- Resolución de ejercicios.
- Aprendizaje basado en problemas.
- Aprendizaje basado en proyectos.
- Aprendizaje cooperativo.
- Contrato de aprendizaje.

Los mismos que detallamos en la siguiente tabla.

Tabla 4. Métodos de enseñanza

Método	Finalidad	Descripción
Expositivo/Lección magistral	Transmitir conocimientos y activar procesos cognitivos a estudiante.	Consiste en explicar de forma oral, apoyada con distintos materiales didácticos un tema específico. Los recursos pueden ser: la palabra, mapas conceptuales, fotografías, diapositivas.
Estudio de casos	Adquisición de aprendizajes mediante el análisis de casos reales o simulados.	Se plantea el caso, y se especifica la actividad a realizar. Esta actividad debe estar encaminada a la resolución del problema planteado. Los casos pueden ser reales o ficticios. En el caso de ser real, es mejor no dar la solución original al problema; pues esto limita la imaginación del estudiante para la resolución del mismo.
Resolución de ejercicios y problemas	Ejercitar, ensayar y poner en práctica los conocimientos previos.	Se puede aplicar a cualquier área educativa, ciencias exactas o ciencias sociales, en todo caso en el área de ciencias sociales requiere creatividad de parte del docente. Por ejemplo si se está enseñando algo sobre la descripción objetiva y subjetiva, un ejercicio podría ser describir un objeto común como un vaso, el objeto debe ser presentado a la clase de forma física, para que el ejercicio sea más productivo.
Aprendizaje basado en problemas	Desarrollar aprendizajes activos a través de la resolución de problemas.	Se plantean problemas específicos de la comunicada, de la institución etc. este tiene que tener relación con la temática; es indispensable que el estudiante realice un análisis conjunto que puede ser por medio de una discusión dirigida dentro del salón de clases, Otro recurso que se puede utilizar es la lluvia de ideas para llenar una matriz PNI. (Ver en apéndice 9).
Aprendizaje orientado a proyectos	Realización de un proyecto para la resolución de un problema, aplicando habilidades y conocimientos adquiridos.	Esto requiere gran planificación por parte del docente, el mismo debe de planificar al inicio de un periodo académico que proyecto realizar y se debe socializar con los estudiantes la primera semana de clase, en función de ese proyecto se trabajan las temáticas para en el último periodo del proceso educativo se realice el proyecto. Con guía y asesoramiento permanente del docente. Durante el periodo académico ya se han dado todas las herramientas necesarias para el ejecución del proyecto, este posibilitar poner en práctica todo lo aprendido, es lo que se conoce como aprendizaje significativo y trascendente.
Aprendizaje cooperativo	Desarrollar aprendizajes activos y significativos de forma cooperativa.	Se trabaja en función de grupos que se complementen en destrezas, habilidades y competencias; para que puedan desarrollar distintos trabajos en equipo, siempre con el asesoramiento del maestro.
Contrato de aprendizaje	Desarrollo de aprendizaje autónomo.	En este punto es necesario socializar todos los contenidos de una unidad o de todo un curso, para la discusión y aprobación en pleno. Los estudiantes se responsabilizan de ejecutar el aprendizaje con un nivel alto de autonomía, esto dependerá mucho del potencial del grupo. Se firmará un contrato donde los estudiantes se comprometen en ejecutar partes específicas del proyecto educativo.

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: (Díaz, 2005)²⁴

Como se pudo observar en la tabla N° 4 sobre los métodos de aprendizaje todos estos son necesarios para el desarrollo de los procesos de aprendizaje, claro está que en la actualidad se le da mayor énfasis al trabajo cooperativo, participativo, el aprendizaje orientado a proyectos; puesto que se le prepara al joven para enfrentarse a un mundo altamente competitivo, pero sobre todo para que puedan trabajar en equipo de manera armónica y desarrollando todas sus potencialidades.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación es un proyecto macro dentro del territorio ecuatoriano de la Universidad Técnica Particular de Loja con la intención de involucrar a los maestrantes que se encuentran en la etapa de elaboración de tesis de la Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo en el *“Proyecto de Investigación II”*.

El presente estudio guarda las siguientes características:

No Experimental: Dado que se basa en la observación de un ambiente natural, en el contexto educativo; con el objeto de analizarlo posteriormente

Transversal. Esta investigación se la realiza en un solo momento histórico, esto es durante el periodo educativo 2011 – 2012.

Exploratorio: Se pretende explorar la realidad en el tema de valores en un momento específico para determinar inicialmente consideraciones sobre el mismo.

Descriptivo. Considerando que se trabajará en un Centro de educación básica con: estudiantes y docentes del 8, 9 y 10mo. año, en un mismo período de tiempo, concuerda por tanto con la descripción hecha sobre el tipo de estudio que se realizará.

Por lo tanto esta investigación se caracteriza por ser principalmente de tipo exploratorio y descriptivo, pues facilita una explicación y caracterización de la problemática de la gestión de liderazgo relacionándolo con los valores en el contexto educativo, con la finalidad de conocer la realidad dentro de la institución seleccionada.

3.1. Participantes

Los participantes de esta investigación son:

- a) Directivos y docentes
- b) Padres de familia
- c) Estudiantes

De esta forma se integra en por completo el triángulo educativo, teniendo una visión holística de la situación. Para ello se ha considerado la siguiente muestra para las encuestas a estudiantes y padres de familia.

Tabla 5. Población y muestra

Ítem	Población total	Muestra
Estudiantes	77	64
Padres de familia	77	64
Docentes	6	6
Director	1	1

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Inspección General

Para el cálculo del tamaño de muestra usamos la fórmula para poblaciones finitas:

Fórmula para calcular la muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Los parámetros empleados para el cálculo del tamaño de muestra son:

- a. El grado de confianza con el que utilizamos es de 1.96σ (sigma), esto implica que trabajaremos con el 95% de confianza.
- b. Probabilidad de ocurrencia es de un 50% (p).

- c. La probabilidad de no ocurrencia es del 50% (q), (1 – p).
- d.- El margen de error máximo permisible es del 5%.
- d. “La fórmula para una población finita”⁽¹⁰⁾.

Con estos parámetros, garantizamos confiabilidad y seguridad en los resultados, esto significa que los resultados obtenidos en la muestra lo podemos inferir o usar como si fuesen obtenidos de la población.

Los datos específicos usados para el cálculo son:

Z = nivel de confianza = 1.96

N = universo o población = 77 estudiantes / 77 padres de familia

p = probabilidad de ocurrencia = 0.50

q = probabilidad de no ocurrencia = 0.50

e = error máximo permisible = 0.05

n = número de elementos de la muestra.

$$n = \frac{1.96^2 * 77 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (77 - 1) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 77 * 0.50 * 0.50}{(0.0025 * 76) + (3.8416 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{73,9508}{1,1504}$$

n = 64,28

La muestra a ser encuestada está constituida por **64 estudiantes y 64 padres de familia.**

Tabla 6. Estratificación de la muestra

Ítem	8vo N°	%	9no N°	%	10mo N°	%
Estudiantes	33	43	17	22	27	35
Padres de familia	33	43	17	22	27	35
Ítem	8vo (%)	f	9no (%)	F	10mo (%)	F
Estudiantes	43	28	22	14	35	22
Padres de familia	43	28	22	14	35	22

Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Inspección General

3.2. Materiales e instrumentos de investigación

Como instrumentos de investigación se utilizaron:

- ✓ **Entrevista.** A docentes y directivos de la institución, las mismas que se desarrollaron con preguntas semiestructuradas abiertas permitiendo de esta manera un dialogo fluido con la finalidad de aportar con el esclarecimiento de las variables de la investigación.
- ✓ **Encuestas.** Dirigida a padres de familia y estudiantes, se realizaron con preguntas cerradas con la finalidad de tener una información cuantitativa que permita analizar los resultados de manera objetiva.

3.3. Método y procedimiento

Los métodos aplicados en la presente investigación son dos: Descriptivo y Analítico. Los mismo que permiten explicar y analizar el objeto de investigación; en este caso el Clima Social Escolar desde la percepción de los Estudiantes y Profesores de la Unidad Educativa Simón Bolívar.

El método **analítico sintético**, permitirá dividir el objeto de estudio en partes observables para conocer el manejo de sus partes y la interrelación de las mismas, para luego generar un proceso de reconstrucción que permita tener una visión íntegra de la unidad total.

El método **inductivo-deductivo** que permitirá el análisis cognitivo y la explicación lógíca y sistémica de los datos empíricos que se obtendrán por medio de los instrumentos de investigación.

El método **estadístico**, permitirá la sistematización de los resultados obtenidos por medio de las herramientas de investigación, permitiendo de esta manera que el análisis de los resultados sea lo más apegado a la realidad, disminuyendo la posibilidad de error de los mismos.

El método **hermenéutico** permitirá la recolección e interpretación íntegral de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación documental que se realiza durante la elaboración del marco teórico, por otra parte facilitará el análisis de los resultados obtenidos por medio de las herramientas de investigación.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1 Los instrumentos de Gestión Educativa. Donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

Es indispensable tener en cuenta que en lo posterior se realizará un análisis de la situación del Centro de Educación Superior considerando que está en proceso de construcción los instrumentos de Gestión Educativa.

Los instrumentos de gestión que se consideran son:

- ✓ Reingeniería de procesos
- ✓ Plan estratégico
- ✓ Plan operativo anual
- ✓ Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes
- ✓ Código de ética
- ✓ Manual de organización

4.1.1.1. Reingeniería de procesos

La mayoría de los profesores consideran que se realizan esfuerzos por mejorar los procesos dentro de la institución con la finalidad de desarrollar la calidad académica, sin embargo es algo que se realiza de una forma inadecuada, sin instrumentos técnicos que establezcan mecanismos de medición, indicadores y parámetros claros.

Un punto importante a resaltar es que el Director del centro educativo no posee los conocimientos necesarios para iniciar una reingeniería de procesos; sin embargo hemos podido notar que existe la predisposición y buena voluntad de iniciar un proceso de mejoramiento continuo en la institución.

Por lo tanto se puede afirmar que en el centro educativo no existe una reingeniería de procesos como herramienta técnicamente y administrativamente desarrollada, a pesar de existir el deseo de mejorar de forma permanente.

4.1.1.2. El manual de organización

En el Centro Educativo Simón Bolívar existe un nivel de organización que permite su funcionalidad, basándose en la Ley de Educación y los conocimientos administrativos adquiridos por el Director con la colaboración permanente de su cuerpo docente.

Esto permite que cada miembro de la institución conozca cuáles son sus funciones de forma implícita, generando en algunos casos pocos resultados en los esfuerzos realizados por el personal, la duplicidad de acciones, la poca optimización de los recursos, y la imposibilidad de realizar evaluaciones de desempeño al personal.

Es importante hacer notar que el rol que juega la supervisión educativa es únicamente de control y no de apoyo técnico para la implementación de este tipo de instrumentos que permitan el desarrollo significativo de la institución.

4.1.1.3. El código de ética

Producto de las entrevistas, formales e informales al director y profesores se pudo deducir que el personal se maneja bajo su ética personal, no existe un código de ética institucional.

Desde hace mucho tiempo se viene hablando de la importancia de contar con un código de ética en las instituciones, el mismo que tiene que ser construido de manera cooperativa, consensuada, incluyente e integradora; que tenga la capacidad de involucrar a todos los actores de la comunidad

educativa, donde cada grupo que la conforman hayan establecido con claridad sus responsabilidades, deberes y valores que los van a regir.

Un punto importante a destacar es que al haber sido construido de esta forma garantiza que si se cometieran actos inapropiados, contemplados en el código de ética institucional, se iniciarían los correctivos necesarios para disminuir los impactos negativos de estas acciones en lo interno de la institución.

Además el código de ética permite diferenciar entre el individuo y la acción cometida dándole la posibilidad de corregir y mejorar, evitando el estigma y exclusión.

4.1.1.4. El plan estratégico

El plan estratégico, a la fecha de la investigación, está en proceso de creación. Se pudo observar que la dirección institucional no solo considera necesario un plan estratégico institucional, sino también conoce que es una obligación de acuerdo a los requerimientos del Ministerio de Educación.

Los docentes entrevistados aseguran que existe el plan estratégico institucional por han participado en algunas reuniones para su creación, pero aún se encuentra en borrador. Por lo que esta fue la razón para que no se pudiera presentar el documento durante la investigación de campo.

Este plan estratégico de la institución educativa debería contemplar cuatro momentos fases:

1. Diagnóstico o análisis institucional, la que permite examinar las realizadas propias de cada institución de forma interna y externa.

2. Diseño o construcción del plan estratégico institucional, que es el futuro posible de la institución con políticas y estrategias claramente definidas.
3. Establecimiento de líneas de acción, que no es otra cosa que las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles. En otras palabras se escogen las mejores estrategias del plan y determinan.
4. Actividades y/o proyectos.
5. Ejecución de estrategias, de acuerdo a lo diseñado se empieza a ejecutar las distintas acciones. Se recomienda realizarlo a través de una hoja de ruta o cronograma.

4.1.1.5. El Plan Operativo Anual (POA)

A pesar de ser una exigencia para todas las instituciones educativas presentar con anterioridad su plan operativo anual, pues es a partir de todo eso que se le asignan los recursos necesarios para la implementación del mismo, el centro educativo tiene un plan operativo anual que no responde a las necesidades actuales de la institución. De ahí la necesidad de que a fines del mes de junio se presente una actualización del POA, a la Dirección Provincial de Educación, dando a conocer las necesidades en base a requerimientos actuales.

4.1.1.6. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Según datos obtenidos por el director de la institución no existen estas herramientas de gestión, sin embargo el 50% de los profesores encuestados responden que sí, uno de ellos supo explicar que si bien es cierto no se da capacitación dentro del centro educativo; si la reciben gracias al Ministerio

de Educación y Cultura. Esto explicaría la aparente ambigüedad de la respuesta.

Desde hace algunos años se rompió con la idea de que el centro educativo era el espacio en que únicamente se desarrollaban conocimientos y aprendizajes, olvidándose de su entorno inmediato y de la realidad circundante en la que los estudiantes viven; por esto se inició todo un trabajo de investigación que permita identificar y diagnosticar las realidades de los estudiantes, esto es: niveles de pobreza, necesidades básicas insatisfechas, tipo de familia, tipo de vivienda, espacios de recreación, utilización adecuada del tiempo libre, entre otras.

En el caso del Centro Educativo Simón Bolívar pensamos que una de las problemáticas que tiene que incorporar el PEI son: la deserción escolar, el inicio de conformación familiar prematura, y la visión limitada de un desarrollo profesional que permita romper con el círculo de la pobreza.

4.1.1.7. Reglamento Interno y otras Regulaciones

Las instituciones que hacen su trabajo de manera seria y organizada cuentan con su reglamento interno pues este es el que norma los distintos niveles del orgánico funcional, el reglamento interno también permite direccionar adecuadamente las políticas institucionales, además de proporcionar mejores controles al personal docente y administrativo. Cuando no existe este instrumento importante se cae en el ámbito de la informalidad y cada uno ejecuta sus acciones de acuerdo a su percepción o intereses personales.

Producto de las entrevistas, formales e informales al director y profesores se puede decir que no existe reglamentos internos, pero aseguraron que está en proceso de construcción.

4.1.1.8. Resumen de herramientas básicas de gestión

Existen falencias importantes en la aplicación de herramientas básicas de gestión. Consideramos que la razón preponderante es la falta de conocimientos técnicos por parte de la institución; y, de exigibilidad y acompañamiento técnico por parte de la supervisión educativa.

Es importante aclarar que pese a los resultados de las encuestas no se pudo obtener copia de los documentos organizativos, por lo que es posible que los maestros se refirieran a procesos establecidos por cultura organizativa o de forma verbal, porque no reposan documentos escritos.

4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

4.1.2.1. Misión y Visión

Sabiendo que la Misión es lo que identifica a la institución, es su razón de ser y la Visión es como se ve la institución en un futuro cercano, vemos que si bien se han hecho avances en esta declaración, sin embargo aun no existe una declaración explícita de “Visión”, ni “Misión” institucional, lo que limita el desarrollo educativo en el contexto propio de la institución.

4.1.2.2. El Organigrama

El organigrama nos permite tener una foto de como esta organizada la institución, como esta repartido los departamentos, el nivel de jerarquía o de mando y el tamaño de la institución.

Dentro de la institución en horarios de la tarde laboran 7 personas incluyendo el director, los cuales se detallan en la tabla N° 7.

Tabla 7. Lista de personal de la Unidad Educativa Simón Bolívar

Nº	NOMBRE	CARGO	ASIGNATURA
1	Lic. Pedro González Balón	Director	
2	Ing. Gabriel Arnaldo Pita Enrique	Docente	Estudios Sociales, Informática
3	Srta. Liliana Matías Vega	Docente	Lenguaje y Literatura
4	Lic. Rafael González	Docente	Matemáticas, Ed. Física
5	Lic. Eiser Salinas	Inspector General – Docente	Ciencias Naturales
6	Lic. Katty Reyes	Docente	Música, Contabilidad, Valores
7	Lic. Jacqueline Rodríguez	Docente	Inglés

Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Inspección General²⁵

Organismos internos²⁶

Consejo ejecutivo

Director

Junta general de profesores (profesores)

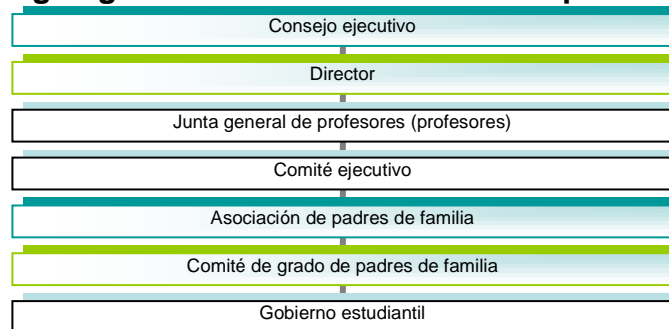
Comité ejecutivo

Asociación de padres de familia

Comité de grado

Gobierno estudiante (estudiantes)

Ilustración 1. Organigrama de la Centro de Edu. Superior Simón Bolívar



Elaborado: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Entrevista a Director

Como podemos observar la estructura del organigrama es lineal lo que nos hace pensar que el nivel de articulación entre los actores de la comunidad educativa es bajo y que las iniciativas de acciones de mejoramiento deben provenir de la máxima autoridad, pues no existe un esquema horizontal que permita el desarrollo de nuevos liderazgos y de que el trabajo sea repartido de tal forma que todos desarrollen sus capacidades.

4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores

En la Unidad Educativa Simón Bolívar se hace un gran esfuerzo para mejorar el clima escolar y la convivencia con valores.

En lo que respecta a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar los docentes opinan de la siguiente forma:

- ✓ Un grupo importantes de docentes consideran que se usa la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para mejorar los servicios institucionales.
- ✓ Los docentes consideran que se hacen esfuerzos por disminuir el número de estudiantes por aula, controlando la matriculación.
- ✓ La gran mayoría de los docentes establecen que siempre se intenta mejorar los mecanismos de control para hacer mar efectivo el trabajo institucional.
- ✓ Los docentes consideran que se hacen esfuerzos por conservar y mejorar la existencia de ambientes cordiales en el trabajo.
- ✓ La gran mayoría de los docentes establecen que se realiza en equipo la evaluación o seguimiento global de los alumnos, especialmente

esta se realiza en el consejo ejecutivo que se reúne al término de cada trimestre o cuando la situación lo requiere.

- ✓ Los docentes manifiestan que siempre se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. De esta manera se encuentran en un ambiente social agradable de trabajo y de desarrollo profesional.
- ✓ Los docentes aseguran que a veces se tratan de forma coordinada los conflictos que pudieran surgir en el grupo; esto es cuando los conflictos son mayores. Si no son de trascendencia por lo general se lo maneja entre los/las involucrados/as.
- ✓ Los docentes consideran que se coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje propuesta a los alumnos. Es importante recordar que en el sector básico educativo el Ministerio de Educación y Cultura es el que se encarga de la planificación macro y micro curricular, dejando a libertad la metodología docente aplicada en el aula y las actividades propias de un tema que se pudieran desarrollar.

4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos²⁷

Funciones del Consejo ejecutivo. Elaborar el plan institucional. Elaborar proforma presupuestaria. Elaborar reglamento interno. Conformar las comisiones. Promover la realización de actividades de mejoramiento profesional.

Funciones del Director/rector. Cumplir y hacer cumplir las normas legales como reglamentarias y las disposiciones impartidas por las autoridades competentes. Administrar el establecimiento y responder por el funcionamiento. Ejercer la supervisión pedagógica, vincular la acción académica con la comunidad. Promover la actualización y desarrollo

profesional de personal docente a su cargo. Asignar al personal a comisiones ocasionales.

Funciones de la Junta general de profesores (profesores). Estudiar y analizar el aprovechamiento y la disciplina de los alumnos. Trabajar coordinadamente con las juntas de área y el consejo de orientación.

Funciones del Comité ejecutivo. Conocer el plan de acción institucional y sugerir las modificaciones que creyere conveniente. Conocer él informa anual de labores. Proponer reformas al reglamento interno. Elegir los vocales principales y suplentes del consejo ejecutivo.

Funciones de la Asociación de padres de familia. Colaborar con las autoridades y personal docentes. Fomentar el fortalecimiento de la comunidad educativa. Gestiona mejoramiento de las condiciones centro educativo.

Funciones del Comité de grado. Colaborar con las autoridades y personal docentes. Fomentar el fortalecimiento de la comunidad educativa. Gestiona mejoramiento de las condiciones el aula escolar.

Funciones del Gobierno estudiantil (estudiantes). Estas estarán de acuerdo al reglamento interno institucional.

4.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

Dentro de la presente investigación se han considerado dentro de las dimensiones pedagógica, curricular y de valores los siguientes puntos que observamos:

1. Excelencia académica.
2. Desarrollo profesional de los docentes.

3. La capacitación continúa de los docentes.
4. Trabajo en equipo.
5. Vivencia de valores institucionales y personales.
6. Participación de los padres de familia en las actividades programadas.
7. Delegación de las autoridades a los grupos de decisión.

- 1. Excelencia académica.** El personal docente se encuentra muy comprometido con llegar a la excelencia académica, saben que es una gran responsabilidad estar actualizado y dotar de las mejores herramientas a los alumnos para que puedan responder significativamente a las exigencias del siglo XXI.
- 2. Desarrollo profesional de los docentes.** El Centro Educativo y el Ministerio de Educación de forma permanente vienen promoviendo el desarrollo profesional, sin embargo todos los docentes no manifiestan interés en un proceso de mejoramiento continuo.
- 3. La capacitación continúa de los docentes.** Los docentes aseguran que se promueve la capacitación continua, sin embargo se nos explicó que es la realizada por la Dirección Provincial de Educación, no de forma directa por la institución; pero siempre se informa oportunamente de las mismas. Un punto importante a resaltar es que lo que motiva al docente no es el aprendizaje únicamente sino la posibilidad de mejorar sus ingresos económicos a través del paso de una categoría a otra.
- 4. Trabajo en equipo.** Los docentes consideran que no se promueve el trabajo en equipo en la institución que cada uno llega a dar sus clases y después se retira a su casa. Y en conversaciones informales pudimos aclarar que los esfuerzos individuales no siempre son suficientes.

5. **Vivencia de valores institucionales y personales.** Los docentes consideran que siempre se promueven los valores institucionales dentro de la unidad educativa, pero que hasta la actualidad se ha podido construir el código de ética o manual de convivencia
6. **Participación de los padres de familia en las actividades programadas.** Los docentes manifiestan que los padres de familia participan en las actividades programas realizados por la institución, pero que aún persisten ciertos problemas que impiden la presencia de algunos padres de familia al centro educativo. Esto se debe a dos razones, que en algunas oportunidades esas actividades son solo para estudiantes y en otras se invitan a los padres, pero no todos asisten.
7. **Delegación de las autoridades a los grupos de decisión.** Los docentes consideran que siempre se delegan decisiones a los grupos de trabajo por parte de la dirección, lo que asume un buen nivel de gestión en este punto, sin embargo puede ser mejorado.

4.1.3.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores

Dentro de la dimensión organizativa operacional y valores se han considerado los siguientes puntos:

1. Funciones del departamento didáctico.
2. El Liderazgo.
3. Los valores que se practican en la institución.

1. Funciones del departamento didáctico

Hemos querido hacer una aproximación de las funciones y/o actividades del departamento didáctico de acuerdo a la percepción y/o conocimiento de los docentes:

- ✓ Los docentes determinan que el departamento didáctico organiza y desarrolla las enseñanzas de cada materia.
- ✓ Los docentes consideran que el departamento didáctico formula propuestas al equipo directivo y claustro docente, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programas de la institución. Es importante aclarar, que a pesar de esta aseveración no existen de forma escrita dichos planes y proyectos, se los ha podido considerar como ideas llevadas a cabo, pero no plasmadas en papel un ejemplo percibido es un medio interno de comunicación oral (radio escolar) existente desde hace un año atrás.
- ✓ Los docentes afirman que el departamento didáctico se encarga de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o áreas correspondientes.
- ✓ Los docentes consideran que el departamento didáctico se encarga de mantener actualizada la metodología dentro de la institución; un ejemplo es que durante el próximo año académico se inaugurará la primera sala de cómputo.
- ✓ Los docentes manifiestan que el departamento didáctico promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento de sus miembros. Se pudo observar que la investigación promovida es dando la apertura y facilidades a profesionales y futuros profesionales de la educación para realizar investigaciones especialmente de tesis, como en este caso específico.

- ✓ Los docentes consideran que el departamento didáctico colabora de forma directa con el departamento de orientación. Pero se pudo observar que no existe un departamento de orientación definido, quienes hacen las veces de orientadores en caso que lo amerite son principalmente el director, la docente de valores y el inspector general.
- ✓ Los docentes afirman que el departamento didáctico elabora una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. La misma que se pudo observar reposa en un libro donde se registra esta información.
- ✓ Los docentes afirman que el departamento didáctico formula propuestas al equipo directivo. Es importante recordar que dichas propuestas al parecer son verbales.
- ✓ Los docentes establecen que el departamento didáctico elabora la programación didáctica de las asignaturas. Recordemos que esta programación está dirigida por el Ministerio de Educación.
- ✓ Los docentes están de acuerdo con que el departamento didáctico actualiza la metodología cuando el caso lo amerita.

De estas afirmaciones es importante aclarar que el departamento didáctico no está físicamente, ni orgánicamente constituido. Más bien se lo puede considerar una designación a un grupo de docentes que asumen esa responsabilidad durante el año.

2. El liderazgo

Dentro de las habilidades de liderazgo que de acuerdo a la opinión de los docentes tienen las siguientes características:

- ✓ La gran mayoría de los docentes consideran que deben ser innatas.

- ✓ El liderazgo se puede desarrollar a partir de un proceso formativo que se puede lograr estudiando.
- ✓ Los docentes manifiestan que el liderazgo es algo que se adquiere a partir de la experiencia de la práctica cotidiana del trabajo de desarrollo personal.
- ✓ Un aspecto importante a destacar por parte de los docentes es que el liderazgo siempre se puede desarrollar con estudios en gerencia educativa.
- ✓ Los docentes manifiestan que siempre la capacitación continua contribuirá al desarrollo de estas capacidades de liderazgo centrado en principios.

3. Los valores que se practican en la institución

Desde el punto de vista del Director existen valores definidos dentro de la institución estos son:

- ✓ Respeto.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Cooperación.
- ✓ Participación.

Y entre profesores y estudiantes:

- ✓ Respeto mutuo,
- ✓ Puntualidad, y;
- ✓ Responsabilidad.

Pero es indispensable trabajar en la imagen personal tanto de los estudiantes como los docentes. Pues es importante que estos valores no

queden solo como grandes enunciados sino que sea una práctica cotidiana en la comunidad educativa.

4.1.4.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores

Podemos observar que el único organismo que integra la institución de forma permanente es la dirección, los otros organismos se los crea producto de las necesidades, gracias a la apertura del cuerpo docente; al mismo que se le designan responsabilidades específicas.

4.1.4.8. Dimensión Comunitaria y Valores

A los que respecta en la gestión pedagógica del Centro Educativo, los docentes consideran que si se fomenta la producción de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

A la Unidad Educativa Simón Bolívar, le falta incorporar el trabajo con la comunidad en la que habita, que es el sector de José Luis Tamayo más conocido como Muey, uno de los más populosos y más pobres de Salinas, que tienen muchos problemas, pero sobre todo es el de la deserción escolar porque se unen a temprana edad, o porque hay muchas adolescentes con embarazos prematuros.

Una de las mayores limitaciones que enfrenta la institución según sus autoridades es el poco presupuesto con el que cuentan, pero después de haber realizado esta investigación puedo afirmar que es un problema de falta de gestión y de articulación del trabajo educativo con otros actores importantes en el territorio, por el ejemplo la articulación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales, Cantonales y Provinciales o con las instituciones públicas como el MIES y otras.

4.1.3. Matriz FODA

Tabla 8. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura. Espacios disponibles para construcción. Personal capacitado en distintas áreas. Recursos económicos del estado Pago de sueldos oportunos. Sala de computación. Respeto de la comunidad. Uniformes gratuitos para los estudiantes. Libros gratuitos para los estudiantes Matriculas sin costo.	Poco material didáctico. Escasos laboratorios. Escasa planificación. Carencia de reglamentos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Financiamiento para proyectos educativos. Gran número de habitantes a los alrededores y pocas ofertas académicas. Deseo de aprender por parte de la comunidad.	Exigencias legales. Pobreza y extrema pobreza de la comunidad

Elaborado: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta realizadas

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura. Espacios disponibles para construcción. Personal capacitado en distintas áreas. Recursos económicos del estado Pago de sueldos oportunos. Sala de computación. Respeto de la comunidad. Uniformes gratuitos para los estudiantes. Libros gratuitos para los estudiantes Matriculas sin costo.	Poco material didáctico. Escasos laboratorios. Escasa planificación. Carencia de reglamentos.

Elaborado: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta realizadas

Como podemos observar en la matriz del FODA, en lo que respecta a fortalezas, la institución cuenta con infraestructura y espacio suficiente para ampliaciones futuras, personal capacitados en diversas áreas, recursos

económicos del estado que cubre: sueldos y salarios, gastos varios, además de uniformes, libros y matrículas de los estudiantes.

Sin embargo también se puede ver que existen múltiples debilidades, entre ellas pocos materiales didácticos, escasos laboratorios, y herramientas de gestión administrativa como lo son: planificación estratégica, reglamentos, manuales, proyecto que de no ser enfrentadas serán un obstáculo para el desarrollo educativo de los estudiantes y de la institución.

4.4.2. Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Financiamiento para proyectos educativos. Gran número de habitantes a los alrededores y pocas ofertas académicas. Deseo de aprender por parte de la comunidad.	Exigencias legales. Pobreza y extrema pobreza de la comunidad

Elaborado: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta docentes

Por otra parte podemos detallar algunas oportunidades en la institución, estas son posibilidad de financiamiento de proyectos viables, la gran cantidad de habitantes en la parroquia José Luis Tamayo que supera al de la cabecera cantonal de Salinas, y una comunidad deseosa de aprender.

Es importante también mencionar dos amenazas realmente representativas para la institución que son las exigencias legales, que se suman rápidamente además de la pobreza y extrema pobreza que aqueja a este sector popular, y es un causa de la deserción escolar; así como también del poco apoyo existente en los hogares en lo que respecta a la educación.

4.1.3. Análisis FODA

El desarrollo de la institución dependerá en gran medida de la elaboración de instrumentos de planificación, que sirvan de guía dentro de la institución.

Por otra parte el desarrollo proyectos educativos vinculados al plan nacional de educación tendrán sin duda acogida y financiamiento; de esta manera apuntar al mejoramiento de las condiciones educativas, especialmente en la implementación de áreas de recurso, existencia de material didáctico, creación de laboratorios tales como: laboratorio de ciencia, física, química; inglés, etc.

Se debe tener un mayor acercamiento con la comunidad, realizando proyectos que los permitan financiados o autofinanciando como por ejemplo, escuela de valores, conversatorios sobre la problemática social comunitaria, cursos de manualidades, gasfitería, albañilería; esto últimos de carácter autogestionables. Con ello se puede generar financiamiento para los rubros que no alcanza a cubrir el gobierno nacional.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De Los Directivos

Tabla 9. Resultados de la entrevista a directivos

Nº	Pregunta	R. positiva	f	%	R. débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?		0	0%	Débil	1	100
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		0	0%	Débil	1	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Si	1	100%		0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Si	1	100%		0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Si	1	100%		0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Si	1	100%		0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Si	1	100%		0	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Si	1	100%		0	0

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Dirección

Dentro del “*Centro de Educación Básica Superior Simón Bolívar Nº 4*” no existe un número considerable de directivos, está a la cabeza el Director, Lic. Pedro González Balón quien es el representante legal de la institución desde su creación el 20 de mayo de 1986²⁸, iniciando como escuela unidocente, es a partir del 2009 que la institución se convierte en Centro de Educación Básica Superior, iniciando con 2 cursos de 8º año; quien responde las inquietudes sistematizadas en el gráfico anterior.

Con respecto a la primera pregunta se tiene una información completamente difusa o débil, los mismo sucede con el PEI, nos dice que si cuenta pero que se está mejorando, pues fue devuelto por la Dirección Provincial para ser mejorado, el manual de convivencia de la institución se elaboró el año

anterior y en este momento lo desarrolla una de las profesoras que forma parte del plantel.

En lo que respecta a los conflictos se analiza el problema en reunión del consejo Educativo, y posteriormente se registra una sanción interna en caso de ameritarlo; si el caso fuera grave de acuerdo a la ley se abre un expediente administrativo.

De acuerdo al director de la institución las características de un líder deben ser:

1. Debe ser amigable con el personal docente y comunidad educativa.
2. Escuchar y saber escuchar requerimientos.
3. Ser comunicativo.
4. Asesorar al personal docente en todos los asuntos que se refiere en el campo educativo.

En el campo administrativo quien ejerce el liderazgo institucional es el director, en el proceso de enseñanza aprendizaje existe un liderazgo compartido entre el director y el cuerpo docente.

El directivo pretende desarrollar los siguientes valores institucionales:

1. Respeto.
2. Solidaridad.
3. Cooperación.
4. Participación.

Siendo el respeto mutuo, puntualidad y responsabilidad los valores que priman en la relación docente-estudiantes. Los antivalores que se pudieron anotar fueron Imagen personal del profesor y alumnado, se debe corregir mediante la orientación.

De Los Profesores

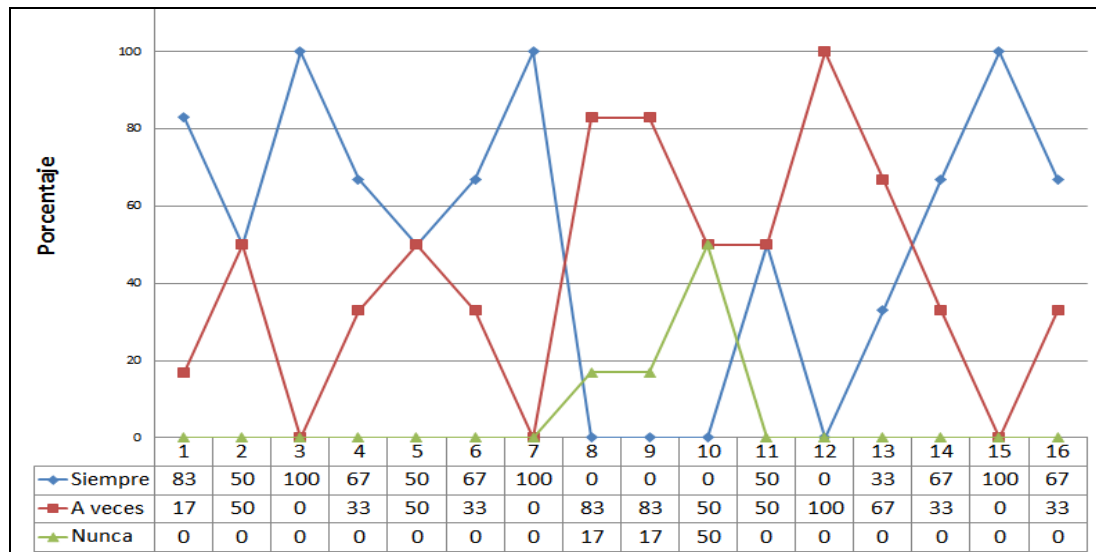
Tabla 10. Resultado de las encuestas a los docentes

Nº	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.	5	83	1	17	0	0
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	3	50	3	50	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	6	100	0	0	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	67	2	33	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	50	3	50	0	0
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	4	67	2	33	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	6	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	5	83	1	17
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	5	83	1	17
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	3	50	3	50
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	50	3	50	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	0	0	6	100	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	2	33	4	67	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	4	67	2	33	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	100	0	0	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	4	67	2	33	0	0

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Encuesta docentes

Ilustración 2. Resultado de las encuestas a los docentes



Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta docentes

1. El 83% de los docentes considera que el rol del docente líder es cuestionar órdenes existentes cuando estas pudieran afectar a la institución o al proceso educativo.
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 habituales formas de la escolarización, el 50% considera que siempre y el 50% restante afirma que a veces. Por lo que se puede considerar que no está claro, entre los encuestados, la definición del tipo de liderazgo que se maneja en la institución.
3. El 100% de los encuestados considera que siempre se promueve entre padres, representantes y comunidad en general la importancia de entre todos brindarles a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante que les permita mejorar su rendimiento escolar. Sin duda es una de las mayores preocupaciones docentes ya que el nivel de vida de la comunidad de la parroquia José Luis Tamayo es realmente difícil.

4. El 67% de los docentes manifiestan que se promueve la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva, donde se integran estudiantes, padres, asociaciones civiles, etc. Apreciación que se pudo comprobar durante la presente investigación por la apertura y la disponibilidad de participar en la misma.
5. El 50% de los docentes consideran que siempre existe resistencia a los cambios de métodos de enseñanza, por lo que se puede deducir que esto provoca un mayor grado de dificultad durante la aplicación de los mismos.
6. El 67% considera que siempre se toman las decisiones en equipo para realizar cambio en cuanto a las metodologías aplicadas de enseñanza y el 33% piensa que solo a veces.
7. El 100% de los docentes encuestados están de acuerdo en considerar que siempre los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante durante el proceso de enseñanza aprendizaje.
8. El 83% de los docentes consideran que existe a veces resistencia en aplicar nuevos métodos de enseñanza por parte del Director o compañeros, sin embargo es una práctica que se suele realizar, como explicaron durante la encuesta.
9. El 83% de los docentes a veces se sienten poco integrados a la institución y a sus compañeros. Esto se lo puede considerar como una situación normal del ser humano, a pesar de ello no se debe descuidar del tema.
10. El 50% de los docentes asegura nunca existe un desacuerdo continuo con el director del centro educativo, mientras el 50% establece que a veces pudieran existir. Los desacuerdos son necesarios siempre y cuando existan políticas de respeto mutuo y se intente llegar a consensos, permitiéndose de esta manera mejorar en los resultados del proceso educativo.

11. El 50% de los docentes encuestados admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 50% a veces. La admiración del personal docente en la gestión genera facilitar los procesos y acortar los tiempos de gestión.
12. El 100% de los docentes encuestados a veces se sienten comprometidos con las decisiones todas por el Director, lo que pudiera resultar algo riesgoso en la gestión del mismo puesto que necesita un cuerpo docente comprometido para realizar cambios significativos en la institución.
13. El 33% de los encuestados consideran que siempre los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica; el 67% afirma que a veces. Es importante que las gestiones realizadas en el área académica se den a conocer de tal forma que todos los que forman parte de la institución se sienta comprometidos con estas.
14. El 67% de los encuestados consideran que siempre los directivos realizan gestión en el área financiera, el 33% afirma que a veces. Esto quiere que se los rubros enviados por el Ministerio de Educación no cubren el 100% de los operativos. Es importante conocer que el pago de maestros es puntual desde hace algunos años y el presupuesto operativo del centro se incrementa anualmente, de acuerdo a la demanda.
15. El 100% de los encuestados consideran que siempre se realizan actividades de integración con la participación de toda la comunidad educativa. Este aspecto es una fortaleza del centro educativo, que permitirá viabilizar algunas iniciativas.
16. El 67% de los encuestados determinan que los valores predominan entre directivos y profesores. El 33% considera que a veces. Esto puede

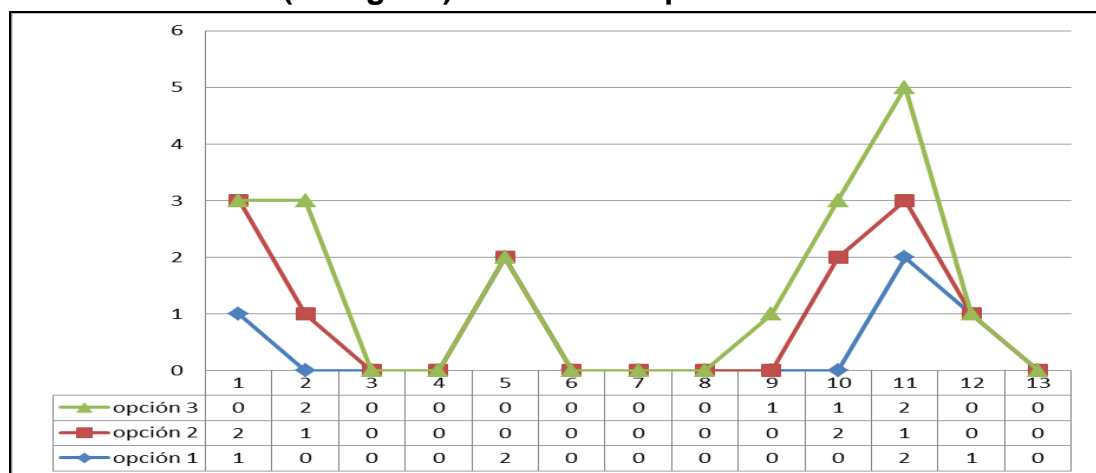
contribuir a la realización de un proyecto institucional relacionado con los valores institucionales claramente definidos.

Tabla 11. Cuáles son los valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3)

Orden	Valor	F	%	F	%	f	%	FA	%A
1	Verdad	1	17	2	33	0	0	3	17
2	Alegría	0	0	1	17	2	33	3	17
3	Calidad	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Amor	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Perseverancia	2	33	0	0	0	0	2	11
6	Ambientalismo	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Orden	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Confianza	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Eficiencia	0	0	0	0	1	17	1	6
10	Innovación	0	0	2	33	1	17	3	17
11	Cooperación	2	33	1	17	2	33	5	28
12	Equidad	1	17	0	0	0	0	1	6
13	Otros	0	0	0	0	0	0	0	0
		6	100	6	100	6	100	18	100

Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta estudiantes

Ilustración 3. Cuáles son los valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3). En orden de preferencia

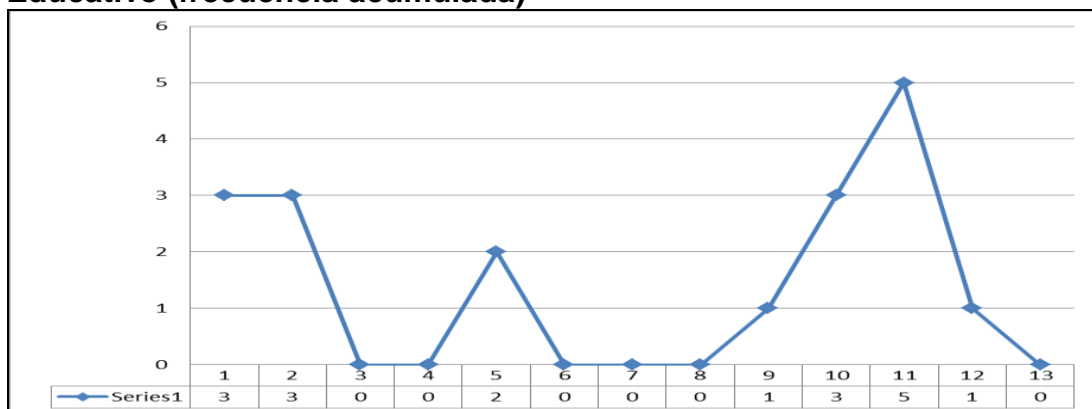


Elaborado: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta docentes

Fue necesario incorporar esta pregunta dentro de la encuesta de los profesores por que afianzaba la temática sobre valores que se está tratando.

De acuerdo al orden de preferencia, tomando cada opción de manera independiente los docentes prefieren la **perseverancia** (5) y la **cooperación** (11) como primera opción escogida 2 veces con igual número de votación, lo que representa un 33% en cada caso; la **verdad** (1) y la **innovación** (10) escogida como segunda opción 2 veces con igual número de votación, lo que representa un 33% en cada caso; y, la **alegría** (2) y la **cooperación** (11) escogida como tercera opción escogida 2 veces con igual número de votación, lo que representa un 33% en cada caso. Serían los cinco valores principales dentro de la institución. Pero si este análisis de datos lo realizamos sumando todas las opciones en frecuencia acumulada (FA) podemos darnos cuenta que los resultados cambian, como se lo demuestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 4. Valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (frecuencia acumulada)



Elaborado: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta docentes

Haciendo un análisis de frecuencia acumulada podemos ver que los cuatro valores que prevalecen por ser los más seleccionados en su orden son la **cooperación** (orden 11, 5f; 28%), la **verdad** (orden 1, 3f; 17%), la **alegría** (orden 2, 3f; 17%), y la **innovación** (orden 10, 3f; 17%). Empatando igual número de selecciones las tres últimas opciones. Dentro de la frecuencia acumulada no se presenta a la **perseverancia** como un de las opciones más escogidas, sin embargo todas las otras opciones vuelven a relucir.

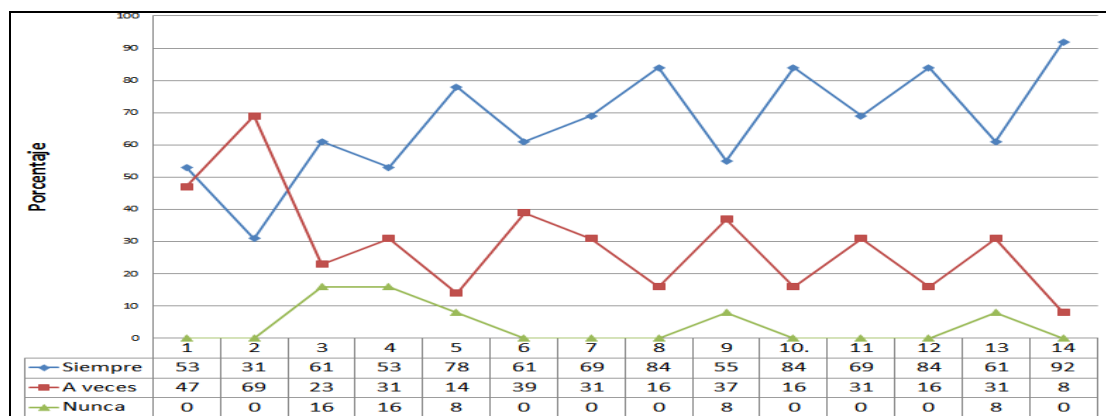
De Los Estudiantes

Tabla 12. Resultado de las encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	34	53	30	47	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	20	31	44	69	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	39	61	15	23	10	16
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	34	53	20	31	10	16
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	50	78	9	14	5	8
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	39	61	25	39	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	44	69	20	31	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	54	84	10	16	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	55	35	37	24	8
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	54	84	10	16	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	44	69	20	31	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	54	84	10	16	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	39	61	20	31	5	8
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	59	92	5	8	0	0

Elaborado: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta estudiantes

Ilustración 5. Resultado de las encuesta a estudiantes



Elaborado: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta estudiantes

1. Se puede observar que el 53% de los estudiantes consideran que el Director siempre toma en cuenta sus opiniones y la de los docentes, y el 47% estimas que a veces. Por lo que se puede deducir que se tiene un proceso de comunicación democrática y participativa en la institución.
2. Se nota un grado de disconformidad con las autoridades, reflejado en el 69% con la frecuencia "a veces", con lo que respecta al tema de comunicación horizontal. Con esta respuesta se denota que existe mayor énfasis en realizar una comunicación vertical (autoridades por encima de los estudiantes) lo que podría considerarse como una desventaja en el tema de confianza con los estudiantes.
3. El 61% de los estudiantes consideran que siempre se lleva un liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas, aunque durante la encuesta pudimos notar que muchos desconocían lo que esto significaba. El tema es un poco preocupante porque ello representa la continuidad de una metodología por utilizada en la actualidad.
4. El 53% de los estudiantes consideran que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases, sin embargo eso se contrapone a un alentador 31% que expresa a veces, y un 16% que asegura nunca sucede esto. Por los que se puede leer que existe una variedad de opiniones con respecto a innovación de ideas en clases.
5. El 78% de los estudiantes expresan que siempre se espera lo mismo de todos ellos, lo que permite reflexionar sobre la importancia de la educación personalizada, que nada tiene que ver con el individualismo, sino más bien con aprovechar al máximo las potencialidades de cada estudiante y generar con ello la habilidad de trabajar en grupos, aportando lo mejor de cada uno, pero a la vez complementándose mutuamente.
6. En el 61% de los casos se considera que iniciar con frases de motivación una clase es una acción que se la realiza siempre, esto facilitará la realización de cualquier proyecto encaminado a valores. El 39%

considera que a veces. El 0% establece que nunca, lo que hace suponer que todos los profesores están comprometidos con la motivación, los valores y virtudes dentro del contexto escolar.

7. En un 69% los estudiantes consideran que los profesores siempre proponen actividades innovadoras su desarrollo, el 31% percibe que a veces. Sin embargo esta respuesta se contrapone a lo observado en la ilustración nº donde se puede ver claramente que existe un 16% en desacuerdo. Lo que hace suponer que existe un porcentaje mínimo de actividades recurrentes.
8. Según el 84% de los estudiantes encuestados los métodos de enseñanza, en clases, se caracteriza por ser innovadores, participativos, interactivos y variados; con la participación de los docentes. Lo que sugiere una gran apertura por parte de los estudiantes.
9. El 55% de los estudiantes aseguran que a veces, el 37% que nunca y solo un 8% considera que siempre. Lo que hace indiscutible la necesidad de revisar estas acciones dado que no el departamento de orientación y es el personal docente quien debe asumir este rol.
10. El 84% de los estudiantes consideran que siempre los profesores les dan oportunidad de expresar sus opiniones dentro de clases, lo que sugiere clases realmente participativas.
11. El 69% de los estudiantes consideran que es el profesor quien decide siempre lo que se hace en clases. Si se hace relación con el gráfico anterior se puede deducir que si bien es cierto se permiten los criterios de los estudiantes, es el profesor quien los analiza y decide en función de ellos y de sus propias ideas.
12. El 84% de los estudiantes considera que siempre se realizan trabajos en grupo con la participación de los docentes. Esto se convierte en una

práctica muy sana que fomenta el futuro desarrollo laboral, con la capacidad de trabajo en equipo que tanto se requiere.

13. Los estudiantes en un 61% consideran que sus maestros siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades del plantel, lo que hace suponer un buen clima laboral entre el personal de la institución.

14. El 92% de los estudiantes aseguran que los maestros de la institución enseñan la ética y los valores con el ejemplo. Lo que sugiere una admiración de los estudiantes al personal docente.

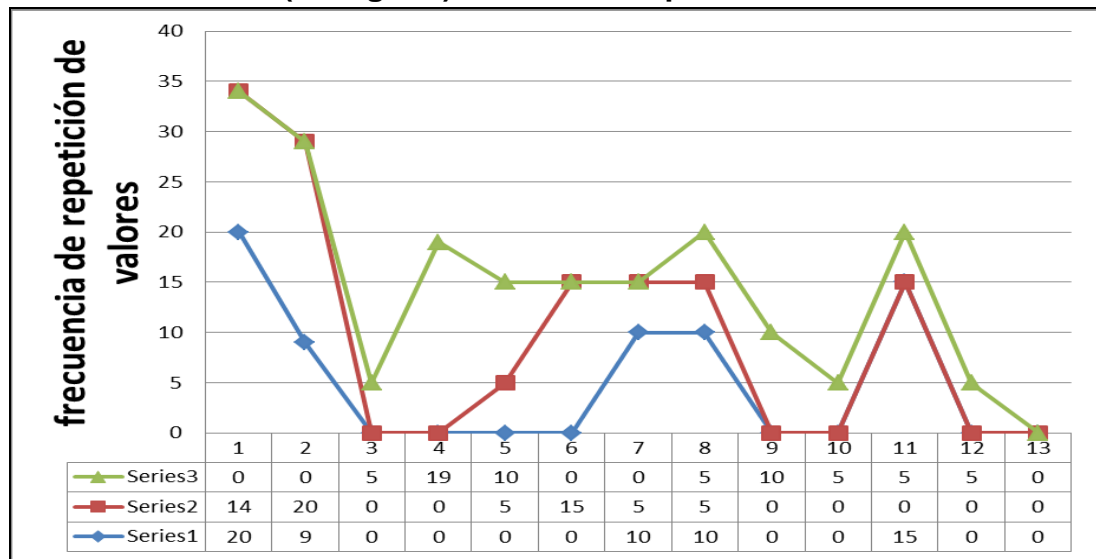
Dentro de la presente encuesta se incorporo una pregunta importante a los estudiantes con respecto a los valores que deben formar parte del centro educativo y cuyos resultados los vemos reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 13. Cuáles son los valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3) (pregunta 15)

Orden	Valor	F	%	f	%	f	%	FA	%A
1	Verdad	0	0	14	22	20	31	34	18
2	Alegría	0	0	20	31	9	14	29	15
3	Calidad	5	8	0	0	0	0	5	3
4	Amor	19	30	0	0	0	0	19	10
5	Perseverancia	10	16	5	8	0	0	15	8
6	Ambientalismo	0	0	15	23	0	0	15	8
7	Orden	0	0	5	8	10	16	15	8
8	Confianza	5	8	5	8	10	16	20	10
9	Eficiencia	10	16	0	0	0	0	10	5
10	Innovación	5	8	0	0	0	0	5	3
11	Cooperación	5	8	0	0	15	23	20	10
12	Equidad	5	8	0	0	0	0	5	3
13	Otros	0	0	0	0	0	0	0	0
		64	100	64	100	64	100	192	100

Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta estudiantes

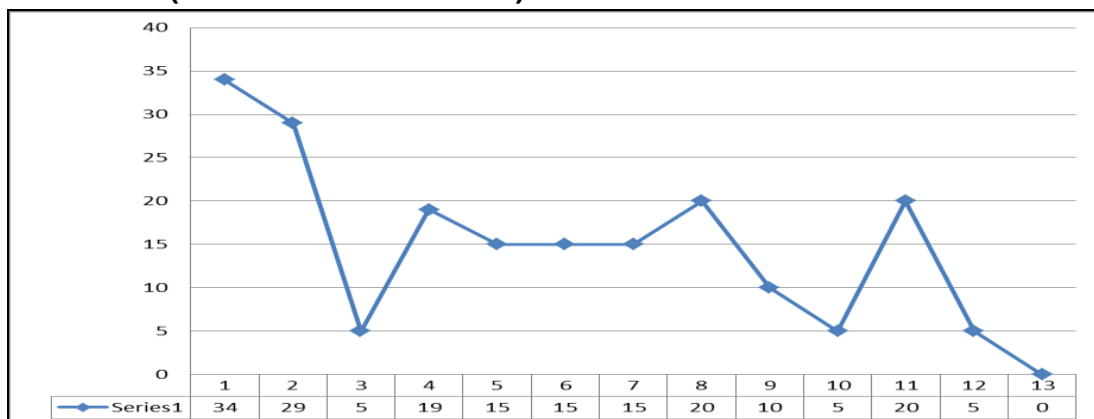
Ilustración 6. Cuáles son los valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3). En orden de preferencia



Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta estudiantes

De acuerdo al orden de preferencia, tomando cada opción de manera independiente los estudiantes prefieren el **amor** como primera opción escogida 19 veces, lo que representa un 30%; la **alegría** escogida como segunda opción 20 veces, lo que representa un 31%; y, la **verdad** escogida como tercera opción por 20 personas; serían los tres valores principales dentro de la institución. Pero si este análisis de datos lo realizamos sumando todas las opciones en frecuencia acumulada podemos darnos cuenta que los resultados cambian, como se lo demuestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 7. Valores que les gustaría formen parte del Centro Educativo (frecuencia acumulada)



Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta estudiantes

Haciendo un análisis de frecuencia acumulada podemos ver que los tres valores que prevalecen por ser los más seleccionados en su orden son la **verdad** (34f; 18%), la **alegría** (29f; 15%) y la **confianza** empata con **cooperación** (20f; 10%). Dentro de la frecuencia acumulada no se presenta al amor como un de las opciones más escogidas, sin embargo la verdad y la alegría vuelven a relucir.

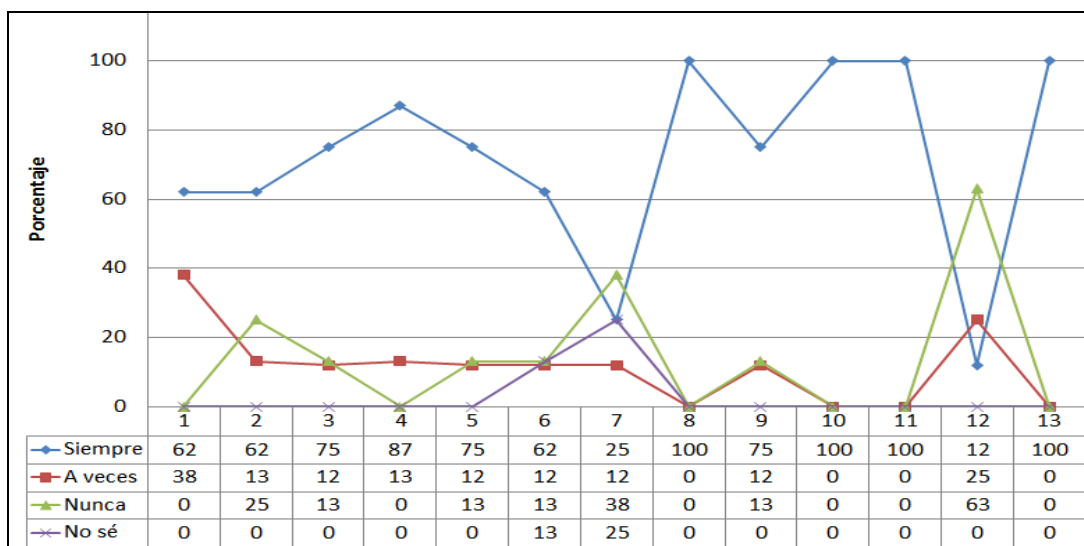
4.2.4. De Los Padres De Familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		No sé	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	40	62	24	38	0	0	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	40	62	8	13	16	25	0	0
3	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	48	75	8	12	8	13	0	0
4	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	56	87	8	13	0	0	0	0
5	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	48	75	8	12	8	13	0	0
6	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	40	62	8	12	8	13	8	13
7	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	16	25	8	12	24	38	16	25
8	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	64	100	0	0	0	0	0	0
9	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	48	75	8	12	8	13	0	0
10.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	64	100	0	0	0	0	0	0
11	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	64	100	0	0	0	0	0	0
12	Recibe charlas sobre valores dentro de la institución	8	12	16	25	40	63	0	0
13	Está satisfecho con la educación que reciben sus hijos en la institución	64	100	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Encuesta a padres de familia

Ilustración 8. De Los Padres De Familia



Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Encuesta a padres de familia

1. El 62% de los padres de familia encuestados aseguran que el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes siempre dentro de la institución. Lo que se considera una fortaleza digna de mejorar y darle continuidad.
2. El 62% de los padres encuestados consideran que siempre las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes, versus a un 25% que aseguran nunca proceden de esta manera, que por el contrario intenta ayudar y dar solución a los problemas de los estudiantes. Percepción que se debe fortalecer en la medida de lo posible.
3. El 75% de los padres consideran que rara vez se llevan a cabo ideas innovadoras en las clases, lo que se contrapone a la opinión de los estudiantes como ya lo pudimos analizar anteriormente.
4. El 87% de los padres encuestados consideran que en clases siempre se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma

forma y en el mismo tiempo. Lo que se pone no se establece una educación personalida por competencias; sino más bien un educación conductista por objetivos. Acción que se debería revisar detenidamente.

5. El 75% de los padres encuestados consideran que los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.
6. El 62% de los padres de familia consideran que los metodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. El 13% desconocen sobre el tema, lo que es un poco preocupantes por que eso quiere decir que no todos los padres de familia estan integrados al proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos.
7. El 38% de los padres consideran que nunca sucede esto, por el contrario los docentes si se interesan por los problemas de los estudiantes. Pero el 25% considera que esto sucede siempre, que los docentes no sienten interes por los problemas de los estudiantes. Lo que supone que no todos los padres de familia se sienten atendidos como se merecen por parte de los docentes del plantel o no existen normas claras para determinar los problemas estudiantiles que son competencia de los docentes.
8. El 100% de los padres encuestados consideran que siempre se da la oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión en clases. Lo que hace suponer clases interactivas y el fortalecimiento a la liberad de ideas que deben tener los estudiantes en todos los niveles educativos.
9. El 75% de los padres encuestados consideran que es el profesor quien decide que se hace en la clase, interrelacionando esta pregunta con la anterior nos hace suponer que se permite la libertad de opción, pero que la última palabra la tiene el docente.

10. El 100% de padre encuestados consideran que los docentes se sienten comprometidos con la gestión de las autoridades educativas, lo que se contrapone a la respuesta de los propios docente de acuerdo al respectivo gráfico, sin embargo es una opinión que demuestra el trabajo en equipo.
11. El 100% de los padres consideran que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo dentro de la institución, lo que hace suponer un nivel de respeto mutuo dentro de la comunidad educativa.
12. El 63% de los padres encuestados dicen que nunca, y durante la encuesta muchos supieron decir que es un punto que se debe fortalecer en la institución, muchos de ellos están dispuestos a asistir a dichas charlas.
13. El 100% de los padres de familia encuestados se sienten satisfechos con la educación de sus hijos dentro de la institución; lo cual es digno de felicitar, pero a la vez se considera como una gran responsabilidad de mejora constante que este de la mano con los paradigmas cambiantes de la sociedad actual.

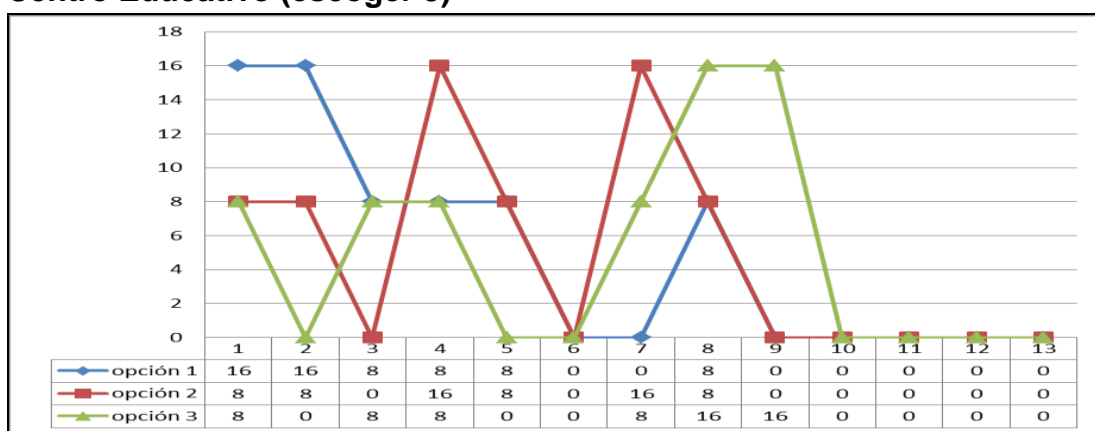
Tabla 14. Cuáles son los valores que le gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3)

Orden	Valor	f	%	F	%	f	%	FA	%A
1	Verdad	16	25	8	12,5	8	12,5	32	16,7
2	Alegría	16	25	8	12,5	0	0	24	12,5
3	Calidad	8	12,5	0	0	8	12,5	16	8,3
4	Amor	8	12,5	16	25	8	12,5	32	16,7
5	Perseverancia	8	12,5	8	12,5	0	0	16	8,3
6	Ambientalismo	0	0	0	0	0	0	0	0,0
7	Orden	0	0	16	25	8	12,5	24	12,5
8	Confianza	8	12,5	8	12,5	16	25	32	16,7

9	Eficiencia	0	0	0	0	16	25	16	8,3
10	Innovación	0	0	0	0	0	0	0	0,0
11	Cooperación	0	0	0	0	0	0	0	0,0
12	Equidad	0	0	0	0	0	0	0	0,0
13	Otros	0	0	0	0	0	0	0	0,0
		64	100	64	100	64	100	192	100

Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta a padres de familia

Ilustración 9. Cuáles son los valores que le gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3)

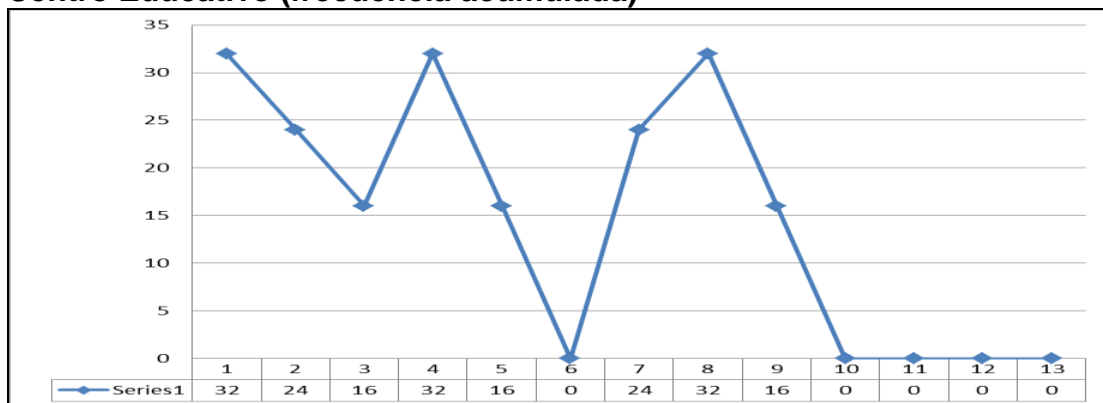


Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta a padres de familia

De acuerdo al orden de preferencia, tomando cada opción de manera independiente los docentes prefieren la **verdad** (1) y la **alegría** (2) como primera opción escogida 16 veces con igual número de votación, lo que representa un 25%, en cada caso; el **amor** (4) y el **orden** (7) escogida como segunda opción 16 veces con igual número de votación, lo que representa un 25%, en cada caso; y, la **confianza** (8) y la **eficiencia** (9) escogida como tercera opción 16 veces con igual número de votación, lo que representa un 25%, en cada caso (tenemos que considerar que los porcentajes son iguales porque cada docente podía escoger tres opciones colocando un orden de prioridad) . Serían los seis valores principales dentro de la institución. Pero si este análisis de datos lo realizamos sumando todas las opciones en

frecuencia acumulada (FA) podemos darnos cuenta que los resultados cambian, como se lo demuestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 10. Cuáles son los valores que le gustaría formen parte del Centro Educativo (frecuencia acumulada)



Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: Encuesta a padres de familia

Haciendo un análisis de frecuencia acumulada podemos ver que los cuatro valores que prevalecen por ser los más seleccionados en su orden son la **verdad** (orden 1, 32f; 17%), el **amor** (orden 4, 32f; 17%), y, la **confianza** (orden 8, 32f; 17%). Empatando igual número de selecciones las tres opciones. Luego de estas tres opciones le siguen **la alegría** (orden 2, 24f; 12,5%) y **orden** (orden 7, 24f; 12,5%). Dentro de la frecuencia acumulada no se presenta a la eficiencia como un de las opciones más escogidas, sin embargo todas las otras opciones vuelven a relucir.

4.2.5. Matriz de Problemáticas

Tabla 15. Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Carencia de planificación	Poco conocimiento de administración educativa.	Desorganización.
	Poca cultura de planificación.	Duplicación de esfuerzo. Resultados no esperados.
Problema 2. Carencia de controles	Incumplimiento de funciones.	Caos interno.
	Bajo rendimiento escolar.	Deserción.
	Bajo nivel de desempeño.	Resultado educativo deficiente.
Problema 3. Bajo nivel de identificación de valores institucionales	No existe una administración centrada en valores.	Irrespeto de normas de convivencia.
	Los valores no son vistos como parte importante del proceso de aprendizaje.	Desarticulación de los valores en los proyectos de vida.
Problema 4. Escasos espacios de apoyo pedagógico	Presupuesto limitado.	Pocos espacios de estudio.
	Poco nivel de autogestión.	No adecuación de nuevas infraestructura.
Problema 5. Metodología conductual por objetivos	Profesores no actualizados pedagógicamente.	Apatía. Desinterés.
	Desconocimiento de herramientas pedagógicas.	Muchas tareas escolares.
	Bajo nivel de innovación.	Aprendizajes poco significativos.

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Investigación realizada

El problema número 3 es el escogido para la realización del proyecto.

5. DISCUSIÓN

5.1. Ámbito de Gestión

Es indiscutible que el trabajo realizado en el Centro Educativo ha dado sus frutos que se ven proyectados en el mejoramiento de las condiciones físicas, pedagógicas y administrativas, pero eso no elude la responsabilidad de no tener una planificación de las distintas áreas como exige la ley.

Sin embargo no se puede ser tan duro en los comentarios porque esas exigencias se han dado en los últimos años y no existes muchos profesionales probos en esas áreas lo que dificulta en gran medida el cumplimiento total de dichos requerimientos.

“*Ordenar la casa*” de ninguna manera es más trabajo dentro de la gestión educativa, por el contrario es necesario para no duplicar esfuerzos y que cada miembro de la comunidad educativa haga lo que le corresponde.

De acuerdo al modelo de gestión europeo los **Agentes Facilitadores de la gestión** son:

- ✓ **El liderazgo (10%).** Que corresponde al direccionamiento de un grupo humano bajo parámetros concretos y conociendo de antemano hacia donde se pretende guiar, es indiscutible que quien sabe lo que quiere y hacia dónde va, se puede convertir en un líder si existe un grupo de personas que tienen los mismos ideales. Por lo tanto es indispensable conocer las aspiraciones de todos en su conjunto y canalizarlas bajo fines comunes que mejoren la institución.

- ✓ **La gestión del personal (9%).** El personal es fundamental para la realización de programas, planes, proyectos y acciones. Por lo tanto el líder debe saber mantener un espacio armónico, procurando un clima laboral saludable que facilite la gestión administrativa de manera integral.
- ✓ **La planificación y estrategia (8%).** Si no se tiene claro a donde se va, cada miembro del grupo puede ir a cualquier lugar y esto generará que las acciones sean totalmente dispersas y poco significativa. Al decir esto podemos notar la gran importancia que tiene la planificación y la estrategia dentro del desarrollo educativo. Es fundamental que se asuman responsabilidades de equipo y se inicie una planificación conjunta, donde todos aporte a la consecución de este objetivo.
- ✓ **Los recursos (9%).** Aunque a veces parecen el todo, realmente son una parte, importante sí; pero es la planificación, el ordenamiento y el trabajo en equipo lo que permitirá que los recursos financieros, logísticos, etc... estén a disposición dentro de la institución.
- ✓ **Procesos.** Determinar las funciones y los procesos, que se debe hacer, en que tiempo y quienes son los responsables; permite asumir los roles que a cada uno le competen y crecer ordenadamente. Saber que el equipo es un todo y si uno de sus miembros no cumple con los procesos que le competen, entonces afecta a todos.

Con la suma de todos los agentes facilitadores obtenemos los **Resultados**, que son:

- ✓ **Satisfacción del personal (9%).** Ordenar la casa permitirá la satisfacción del personal, saber que todos cumplen con el rol que le

corresponde, y que existe un plan que permita automotivar al personal contribuirá al desarrollo institucional.

- ✓ **Satisfacción del cliente (20%).** ¿Quién es el cliente? De forma directa los estudiantes, pero de forma indirecta los padres de familia y la comunidad, que le ha entregado en encargo de darles las bases de la educación inicial a una determinada institución; por lo tanto se requiere la satisfacción plena del cliente. Que en este caso no es otra cosa de preparar a estos jóvenes para los retos de la vida. Es decir que aprendan lo que tienen que aprender en el momento que lo tienen que aprender.
- ✓ **Impacto social (6%).** En este punto el Centro Educativo tiene un gran reto, el impacto social en una parroquia como José Luis Tamayo de Salinas es fundamental, ya que las causas principales de deserción escolar son: matrimonios o embarazos precoces y padres que retiran a sus hijos para que colaboren económicamente en el hogar. Lo que detiene el desarrollo de este sector que tiene la mayor cantidad de habitantes del cantón Salinas, con el mayor índice de necesidades básicas insatisfechas.
- ✓ **Resultados institucionales (15%).** Se espera en este punto: Mejorar la calidad educativa. Disminuir el índice de deserción escolar. Aumentar las oportunidades del mejoramiento de la calidad de vida de las familias. Incorporación de proyectos que vinculen a la comunidad.

5.2. Ámbito Pedagógico Didáctico

Dentro del ámbito pedagógico es necesario actuar coordinada, articulada e integralmente.

Que la comisión del departamento didáctico pedagógico se estructure de forma que aporte al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

No es fácil lograr que en medio de un ambiente familiar disfuncional; donde en una vivienda de 54m² habiten 2, 3 o más familias producto de la pobreza y extrema pobreza que se vive en el sector; los estudiantes logren afianzar los aprendizajes.

Ante ello se debe considerar el NO ENVIAR TAREAS A CASA, o crear horarios especiales durante la semana para refuerzo académico para los estudiantes que lo requieren. Esto parece poco práctico, es difícil imaginar no reforzar los aprendizajes con tareas adicionales, pero si realizamos un recorrido para determinar las condiciones en las que los jóvenes realizan sus tareas entonces se puede entender porque muchos de ellos no las presentan a tiempo.

Se debe gestionar de forma imperiosa laboratorio, bibliotecas o simplemente aulas acondicionadas como solones de estudio para los jóvenes que requieren espacios adecuados y ambientes propicios para el aprendizaje extracurricular.

La creación de materiales didácticos con recursos del medio, promoviendo de esta manera la innovación.

5.3. Liderazgo y Valores

Existe un nivel de liderazgo básico que se puede mejorar con el desarrollo de herramientas de gestión, que permitan saber hacia dónde se va.

Establecer como cultura organizativa la convivencia en base a los valores instituciones, que si bien es cierto existen; no están desarrollados en base a

una administración por valores. Que contribuya a un desarrollo humano sostenible y mejores niveles de convivencia.

Con respecto a este tema el 63% de los padres de familia manifiestan no recibir charlas sobre valores en la institución y durante las encuesta pudimos charlar un poco con alguno de ellos los mismo que coincidían en la importancia de trabajar sobre estos temas puesto que le permite a ellos como padres, en su gran mayoría con un nivel educativo bajo, tener herramientas más adecuada para la educación de sus hijos.

Por otra parte los estudiantes en un 92% manifestaron que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, esto es que los docentes se preocupan en mantener una imagen correcta dentro y fuera de la institución sirviendo de ejemplo para los estudiantes; esta acción se la debería aprovechar para desarrollar una administración por valores que permita un ambiente más armónico en la institución.

- Los valores que deben prevalecer de acuerdo a la opinión de los estudiantes son:
 - ✓ Amor.
 - ✓ Alegría.
 - ✓ Verdad.
 - ✓ Confianza.
 - ✓ Cooperación.

- Desde el punto de vista del Director existen valores definidos dentro de la institución estos son:
 - ✓ Respeto.
 - ✓ Solidaridad.

- ✓ Cooperación.
- ✓ Participación.

- Y entre profesores y estudiantes:
 - ✓ Respeto mutuo.
 - ✓ Puntualidad.
 - ✓ Responsabilidad.

- Los valores que deben prevalecer de acuerdo a la opinión docente son:
 - ✓ *Cooperación.*
 - ✓ *Perseverancia.*
 - ✓ *Verdad.*
 - ✓ *Innovación.*
 - ✓ *Alegría.*

- Los valores que deben prevalecer de acuerdo a la opinión de los padres de familia son:
 - ✓ *Verdad.*
 - ✓ *Alegría.*
 - ✓ *Orden.*
 - ✓ *Amor.*
 - ✓ *Eficiencia.*

5.4. Ámbito de la Comunicación

Es importante establecer un modelo de comunicación vertical, donde no solo se exprese con libertad los pensamientos; sino también que estas expresiones se hagan en los distintos niveles de mando.

Se debe realizar de forma oportuna el dialogo, la participación el trabajo conjunto.

Una alternativa viable puede ser los foros o conversatorios con temas que involucren las situaciones propias de la parroquia, para entender las problemáticas desde un enfoque intergeneracional y de género.

Se debe fortalecer los medios de comunicación interna y hacerlos cada vez más participativos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

1. Se encuentran en la fase de redacción y corrección los distintos instrumentos de gestión educativa.
2. No existe reingeniería de procesos en el área administrativa.
3. Los valores institucionales no están definidos entre la comunidad educativa.
4. Se carece de código de ética institucional y de departamento de orientación.
5. Están definidas las funciones del personal, de acuerdo a un organigrama.
6. Se hacen esfuerzos para mejorar el clima institucional.
7. Las funciones están definidas de acuerdo a normativa del Ministerio de Educación.
8. El departamento didáctico se reúne a manera de comisión, solo cuando se lo requiere.
9. El liderazgo administrativo se ejerce parcialmente.
10. Existe resistencia a los cambios, especialmente en el área pedagógica y administrativa.
11. Existe una comunicación buena entre la comunidad educativa.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar los instrumentos de gestión necesarios para el desarrollo institucional:
 - Plan estratégico
 - Plan operativo anual
 - Proyecto educativo institucional
 - Proyectos de mejoramiento profesional o pedagógico
 - Código de ética
 - Manual de funciones
 - Reglamentos
2. Se deben mejorar los procesos administrativos y sistematizarlos.
3. Es importante incorporar un modelo de administración por valores a la unidad educativa.
4. Crear un departamento de orientación estudiantil.
5. Que se defina documentalmente las acciones del departamento pedagógico, coordinando reuniones al menos una vez cada trimestres y antes del inicio del período escolar.
6. Implementar la comunicación vertical y multidireccional en la comunidad educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Administración por Valores aplicada en el contexto de la Unidad Educativa Simón Bolívar

Justificación

Ante las recomendaciones emitidas en la presente investigación, donde claramente se puede evidenciar que una de las grandes debilidades la no existencia de una administración centrada en valores, donde el trabajo educativo no sea solo una obligación o la necesidad de ganar un salario, sino parte de un plan de vida de los docentes y autoridades educativas.

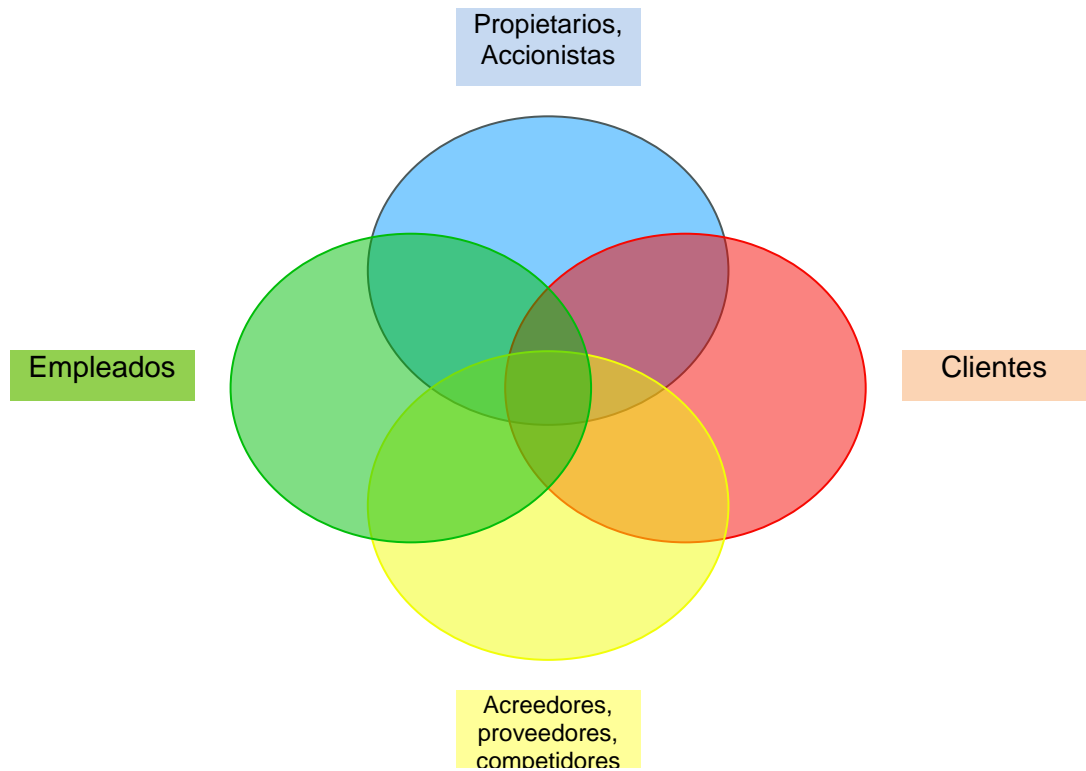
Es importante recuperar algunos conceptos básicos de la administración, puesto que uno de las exigencias del administrador es generar ganancias dentro de una organización, pero que administramos y que ganancias se pueden obtener en una institución educativa pública. Aparentemente ninguna, sin embargo es en el encargo de la administración educativa pública que reposa en gran medida el desarrollo económico, intelectual, político, social, de nuestra patria; porque es la producción educativa el suelo fecundo de una sociedad exitoso. Todos sabemos que la educación por si sola no produce cambios pero que ningún cambio se realiza sin educación.

En este punto se basa la propuesta de Administración por Valores, hoy muchas compañías han descubierto que la mejor manera de mantener a sus clientes satisfechos es tener valores dentro de la compañía bien definidos que permitan creer en la empresa, regresar a la confianza que por tanto y tan poco se ha ido perdiendo en las últimas dos décadas. En otras palabras

queremos dar valor a lo público, y lo público lo concebimos como lo que es de todos y donde todos tenemos algo que aportar y contribuir

La administración por valores se cimienta básicamente en cuatro puntos fundamentales²⁹:

Ilustración 11. Cimientos de la administración por valores



Elaborado por: Javier García Morales, MSc. Fuente: O'Connor (2008)

Clientes

Dentro de cualquier institución se dividen en clientes internos (alumnos), clientes externos (padres y comunidad cercana).

Los alumnos son el grupo social más importante de la institución educativa por lo tanto se le debe prestar un servicio de calidad y con calidez. Tenemos que interiorizar la importancia de dar un servicio de excelencia a pesar de las limitaciones tecnológicas y pedagógicas que pudieran existir.

Propietarios, accionistas

Se debe considerar que en este caso el propietario es el ESTADO, entiéndase por estado a todos los ciudadanos ecuatorianos y ecuatorianas que están administrados por un gobierno central. Sin embargo en este caso específico se debe considerar al DIRECTOR como el representante de este pilar dentro de la administración por valores.

Empleados

Es digno servir a una institución pública, pero más digno aún servir a una institución de educación pública y hacerlo bien, en este grupo están los maestros, el personal administrativo y de servicio, siempre brindando su mayor esfuerzo y dedicación al trabajo dentro de la institución.

Competidores, proveedores de servicio

Como proveedores están todas las empresas que proporcionan servicios públicos esto es: agua, luz, teléfono.

Y como competidores a las diferentes instituciones educativas de los alrededores estas son:

- Colegio Municipal Siglo XXI
- Colegio Muey.
- Instituto artesanal

El rol de las personas en la administración por valores

Es preponderante, por que la administración por valores se fundamente en las personas que forman parte de la institución, son las personas los pilares fundamentales, no es el director el que hace funcionar la APV, aunque si depende de él la decisión de iniciar en este camino que no tiene regreso. La APV puede funcionar si todos los involucrados forman parte de este proceso.

Fases del proyecto

- a) Desarrollar los valores de forma participativa
- b) Comunicar los valores, visión y misión de la institución
- c) Alinear los actuales procesos diarios a los valores

Desarrollar los valores de forma participativa

Dentro del proceso de investigación se incorporó una pregunta para seleccionar los valores por de entre los actores que forman parte del Centro de Educativo Simón Bolívar.

Comunicar los valores, visión y misión de la institución

La segunda fase empieza con la socialización del proyecto. Valores, misión y visión para que todo el conglomerado educativo se sienta identificado con estos y caminen alineados hacia metas conjuntas.

Alinear los actuales procesos diarios a los valores

Se debe realizar un análisis de procesos, evaluando los procesos que requieren ajustes dentro de la propuesta de APV.

Valores de la Unidad Educativa Simón Bolívar

De acuerdo al estudio realizado los valores que deben prevalecer en la institución son:

Tabla 16. Tabla de valores institucionales

En General	En Clases	Entre Compañeros
Respeto	Alegría	Cooperación
Eficiencia	Amor	Solidaridad
Puntualidad	Responsabilidad	Participación
Perseverancia	Orden	<i>Verdad</i>
Confianza	Innovación	

Elaborado por: Javier García Morales, MSc Fuente: Encuestas realizadas

Objetivos

Objetivo General

Implementar una Administración por Valores aplicada en el contexto de la Unidad Educativa Simón Bolívar para mejorar el clima institucional.

.

Objetivos específicos

- Desarrollar con todos los actores de la comunidad educativa las herramientas necesarias para desarrollar una administración por valores en la Unidad Educativa Simón Bolívar.
- Involucrar activamente a los directivos, docentes y estudiantes en actividades de implementación de una Administración en valores en la Unidad Educativa Simón Bolívar.
- Propiciar un proceso de mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Simón Bolívar que permita potenciar las capacidades, habilidades de directivos, docentes y estudiantes,

y darle sostenibilidad a la Administración en valores desarrollada por la institución.

Actividades

Actividad No. 1.

Desarrollo de herramientas necesarias para una administración por valores.

- Reuniones periódicas con docentes, para planificación de acciones.
- Establecimiento de comisiones por área temática y de acuerdo a habilidades
- Elaboración de herramientas, utilizando los recursos del medio y optimizando los recursos del colegio.

Actividad No. 2.

Participación activa de los directivos, docentes y estudiantes en actividades de implementación de una Administración en valores.

- Planificación de trabajo de implementación de Administración en valores con directivos, docentes y estudiantes.
- Designación de responsabilidades para el cumplimiento de las metas en el proceso de implementación de una Administración en valores.
- Elaboración de hojas de ruta o fichas de observación que permita identificar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas.

Actividad No. 3

Proceso de mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Simón Bolívar que permita potenciar las capacidades, habilidades de directivos, docentes y estudiantes, y darle sostenibilidad a la Administración en valores desarrollada por la institución.

En esta actividad se formarán los grupos con un directivo y cinco docentes.

Localización y cobertura espacial

El proyecto tendrá su localización en la institución Unidad Educativa Simón Bolívar, ampliando su radio de acción a la comunidad de José Luis Tamayo.

Población Objetivo

- Estudiantes de la Unidad Educativa Simón Bolívar, del 1º - 10º año de educación básica.
- Comunidad de José Luis Tamayo

Sostenibilidad de la propuesta

El compromiso de los maestros de la institución y su alta calidad moral hacen posible la realización de este proyecto, a esto se suma el liderazgo y la apertura a los cambios que posibiliten el desarrollo académico por parte del Director de la institución.

Por otro lado los estudiantes y padres de familia durante el estudio demostraron el interés en mejorar las condiciones educativas del centro de estudio. La suma de estos factores hace posible que este proyecto tenga una sostenibilidad social alta; siendo el aspecto social (humano) el factor más importante para desarrollar una administración por valores.

Presupuesto por actividades

Tabla 17. Designación presupuestaria de acuerdo a las actividades del proyecto

Actividad	Recursos	Rubro
Reuniones periódicas con docentes, para planificación de acciones.	Humano (1 hora hombre semanal) (3,16*6*4*12)	\$ 900
Establecimiento de comisiones por área temática y de acuerdo a habilidades	Humano (1 hora hombre semanal)	\$ 900
Elaboración de herramientas, utilizando los recursos del medio y optimizando los recursos del colegio	2 computadoras	\$ 1.200
Planificación de trabajo de implementación de Administración en valores con directivos, docentes y estudiantes. Designación de responsabilidades para el cumplimiento de las metas en el proceso de implementación de una Administración en valores.	Humano (3 hora hombre mensuales) (3*6*12)	\$ 113,76
Elaboración de fichas de observación que permita identificar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas.	2 computadoras (el equipo es el mismo)	0
Proceso de mejoramiento continuo, designación de comisión.	Humano (3 hora hombre mensuales)	\$ 113,76
Total		\$ 3227,52

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Como podemos observar en el presupuesto desarrollo por actividades, la suma total es de \$ 3227,52, necesarias para la implementación del proyecto en un período de un año; pero es importante considerar lo siguiente:

1. El presupuesto se hace por actividades considerando el rubro por costo hora hombre, que es calculado de un promedio de \$500 de sueldo mensuales percibido por los maestros, cabe recalcar que no se necesitan bonificaciones especiales ni complementarias, dado que es parte de las actividades permanentes de un docente a este nivel.
2. El segundo rubro considerado es el de dos computadores, las mismas que ya son parte de la institución por lo tanto no se

requiere adquirirlas, pero cuando se realiza un proyecto es indispensable cuantificar los recursos a utilizarse.

Por lo antes expuesto la ejecución de este proyecto depende principalmente de la voluntad del Director y personal de la institución.

Cronograma

Tabla 18. Cronograma de actividades para ejecución del proyecto

Actividad	Fecha	Responsable
Reuniones periódicas con docentes, para planificación de acciones.	Junio del 2012	Director
Establecimiento de comisiones por área temática y de acuerdo a habilidades	Junio del 2012	Director
Elaboración de herramientas, utilizando los recursos del medio y optimizando los recursos del colegio	Julio – Agosto 2012	Comisiones designadas
Planificación de trabajo de implementación de Administración en valores con directivos, docentes y estudiantes. Designación de responsabilidades para el cumplimiento de las metas en el proceso de implementación de una Administración en valores.	Julio 2012	Comisiones designadas
Elaboración de fichas de observación que permita identificar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas.	Septiembre 2012	Comisión designada
Proceso de mejoramiento continuo, designación de comisión.	Actividad mensual a partir del mes de Agosto	Comisión designada

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Agila, L. (Dic. 1995). *Organización y administración de centro educativos*. Loja-Ecuador: UTPL.
2. Becerra, M. G. (2010). Conferencia de Administración por valores. *No publicada*, (pág. s/n). Guayaquil - Ecuador.
3. Benjamín, W. (1998); Diccionario de Ciencias de la Conducta, Ed., Mx. Trillas, México D.F.
4. Consejo Nacional de Educación. (1996). *Reforma Curricular para la Educación Básica* (Primera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: MEC.
5. Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona-España: Paidós.
6. Díaz, M. d. (2005). *Modalidad de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Asturias: Universidad de Oviedo.
7. Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.
8. DRAE (2011), <http://www.rae.es/rae.html> (Diccionario de la Real Academia Española) ; consultado el 25 de julio del 2012.
9. Dupla, F. (1999). Ética y valores en la formación docente. *Docencia Investigación*, 19.
10. ESADE. (1999). *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*. Madrid - España: Cinco días.
11. Eyre, L. & Eyre R. (1999). *Valores morales*. México: Editorial Océano.
12. Fernández, E. M. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid - España: McGraw Hill.

13. Guarino, R. M. (2005). *Seminario sobre "Estrategias de Gestión del Territorio y del Desarrollo Urbano"*. Recuperado el 8 de enero de 2012, de [//www.fapyd.unr.edu.ar/postgrado/doctorado_estrategias.htm](http://www.fapyd.unr.edu.ar/postgrado/doctorado_estrategias.htm).
14. Heller, M. (1995). *El arte de enseñar con todo el cerebro*. Caracas - Venezuela: Biosfera.
15. IIPE-UNESCO (2000), *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación*, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.
16. Lemus, L. A. (1975). *Administración, dirección y supervisión de escuelas* (Primera ed.). Buenos Aires - Argentina: Kapelusz.
17. LEVICKI, C. (1998): *The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career*, Chicago, IL, U.S.A.
18. Llanes, R. (2001). *Como enseñar y transmitir valores*. México: Editorial Trillas.
19. Mintzbert, H & Stoner, F. (1995); *Teorías de la Administración*, ediciones Granica, México.
20. Stogdill, R.M. (1999), *Teorías e investigación del liderazgo*, Argentina.

8.1. REFERENCIAS

1. Guarino, R. M. (2005). *Seminario sobre "Estrategias de Gestión del Territorio y del Desarrollo Urbano"*. Recuperado el 8 de enero de 2012, de [//www.fapyd.unr.edu.ar/postgrado/doctorado_estrategias.htm](http://www.fapyd.unr.edu.ar/postgrado/doctorado_estrategias.htm).
2. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007) Larousse Editorial, S.L.
3. Mintzbert, H & Stoner, F. (1995); *Teorías de la Administración*, ediciones Granica, México.
4. Fernandez, E. M. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid - España: MCGraw Hill.
5. IIPE-UNESCO (2000), *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación*, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.
6. DRAE (2011), <http://www.rae.es/rae.html> (Diccionario de la Real Academia Española) ; consultado el 25 de julio del 2012.
7. Benjamín, W. (1998); *Diccionario de Ciencias de la Conducta*, Ed., Mx. Trillas, México D.F.
8. Stogdill, R.M.(1999), *Teorías e investigación del liderazgo*, Argentina.
9. Agila, L. (Dic. 1995). *Organización y administración de centros educativos*. Loja-Ecuador: UTPL.
10. Becerra, M. G. (2010). *Conferencia de Administración por valores. No publicada*, (pág. s/n). Guayaquil - Ecuador.
11. Levickl, C. (1998): *The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career*, chicago, IL, U.S.A.
12. Lemus, L. A. (1975). *Administración, dirección y supervisión de escuelas* (Primera ed.). Buenos Aires - Argentina: Kapelusz.
13. Idem

14. Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona-España: Paidós.
15. Fayol, H. (1916) *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat.
16. Llanes, R. (2001). *Como enseñar y transmitir valores*. México: Editorial Trillas.
17. Eyre, L. & Eyre R. (1999). *Valores morales*. México: Editorial Océano.
18. ESADE. (1999). *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*. Madrid - España: Cinco días.
19. Mogollón, L., & Vega, A. L. (1995). *Semianrio Taller Planificación y Administración Educativa*.
20. Consejo Nacional de Educación. (1996). *Reforma Curricular para la Educación Básica* (Primera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: MEC.
21. Los valores están considerados desde 1996³⁰
22. Heller, M. (1995). *El arte de enseñar con todo el cerebro*. Caracas - Venezuela: Biosfera.
23. Dupla, F. (1999). *Ética y valores en la formación docente. Docencia Investigación*, Caracas-Venezuela, pp. 19.
24. Díaz, M. d. (2005). *Modalidad de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Asturias: Universidad de Oviedo.
25. Idem
26. Salinas, A. E. (10 de Enero de 2012). *Datos Generales de la Unidad Educativa Simón Bolívar*. (M. J. García, Entrevistador)
27. *Ley Orgánica de Educación*, (actualización enero 2010), Quito – Ecuador.
28. González, B. P. (8 de 01 de 2012). *Director de la U. E. Simón Bolívar*. (M. J. Morales, Entrevistador).
29. Blanchard, K., & O'Connor, M. (2008). *Administración por valores*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

9. APÉNDICES

Apéndice 1. Herramientas de investigación. Modelo de entrevista a directivos



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

Apéndice 2. Modelos de encuesta a docentes



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DOCENTES

Nº	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9	Sentirme poco integrado en la escuela 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 deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

17. Cuáles son los valores que le gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3):

Verdad	<input type="checkbox"/>	Alegría	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Amor	<input type="checkbox"/>
Perseverancia	<input type="checkbox"/>	Ambientalismo	<input type="checkbox"/>	Orden	<input type="checkbox"/>	Confianza	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>	Cooperación	<input type="checkbox"/>	Equidad	<input type="checkbox"/>

Otros mencione: _____



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA PARA DETERMINAR NIVEL DE GESTIÓN

1. Señale la forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo

- El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre
- Coordinadores de área.
- Por grupos de trabajo
- Trabajan individualmente
- No contestan

2. Señale los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

- a. El número de miembros de la institución
- b. Los resultados obtenidos en la institución
- c. Valor y tiempo empleados en la institución
- d. Otros
- e. No contestan

3. Conoce las tareas de los miembros de la institución

SI NO

4. Conoce el manual de normas de la institución

SI NO

5. Considera que existe clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

SI NO

6. Se delega la toma de decisiones para resolver conflictos

SI NO

7. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Excelencia académica			
B	Desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

9. Que medios se utilizan para la promoción y para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

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. Cuáles son los organizamos que integran la institución escolar

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

11. Qué actividades del equipo educativo, equipo didáctico, o junta de profesores realizan

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.			

12. Cuáles son las funciones y/o actividades del departamento didáctico

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI	NO
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 detección y prevención de problemas de aprendizaje.		
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos		
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo		
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas		
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología		

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

SI NO

14. Existe en las siguientes herramientas de planificación en la Institución

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI	NO
A	Reingeniería de procesos.		
B	Plan estratégico.		
C	Plan operativo anual.		
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Apéndice 3. Modelo de encuesta a estudiantes



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

15. Cuáles son los valores que te gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3):

Verdad	<input type="checkbox"/>	Alegría	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Amor	<input type="checkbox"/>
Perseverancia	<input type="checkbox"/>	Ambientalismo	<input type="checkbox"/>	Orden	<input type="checkbox"/>	Confianza	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>	Cooperación	<input type="checkbox"/>	Equidad	<input type="checkbox"/>

Otros mencione: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Apéndice 4. Modelo de encuesta a Padres de Familias



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Nº	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca	No sé
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2	Las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
4	En clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
5	Los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
6	Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
7	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
8	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
9.	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase				
10	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas...				
11	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				
12	Recibe charlas sobre valores dentro de la institución				
13	Está satisfecho con la educación que reciben sus hijos en la institución				

14. Cuáles son los valores que le gustaría formen parte del Centro Educativo (escoger 3):

Verdad	<input type="checkbox"/>	Alegría	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Amor	<input type="checkbox"/>
Perseverancia	<input type="checkbox"/>	Ambientalismo	<input type="checkbox"/>	Orden	<input type="checkbox"/>	Confianza	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>	Cooperación	<input type="checkbox"/>	Equidad	<input type="checkbox"/>

Otros mencione: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**Apéndice 5. Lista de estudiantes del 8vº año de Educación Básica
Unidad Educativa Simón Bolívar**

Nº	Estudiante
1	Bacilio Del Pezo Jonathan Gabriel
2	Balón Alejandro Adriana Estefanía
3	Balón Reyes Carlos Gabriel
4	Bazurto Pincay Angie Yaritza
5	Briones Cedeño Juan Carlos
6	Chalen Laínez Andy Ebet
7	Cochea Alejandro Brenda Griselda
8	Constante Pillasagua Grace Johanna
9	De la Cruz Del Pezo Carlos Luis
10	De la Cruz González Jorleny Lisbeth
11	De la Cruz Merejildo Elvis Adrián
12	Del Pezo Del Pezo Génesis Mishelle
13	Del Pezo Flores Francisco Rodolfo
14	Del Pezo Hermenejildo Roxana Carolina
15	Del Pezo Laínez Jessica Valeria
16	Del Pezo Merejildo Yadira Roxana
17	Escalante Cochea Valeria Estefanía
18	Escalante Ortega Henry Joel
19	Flores Del Pezo Miguel Ángel
20	González González Nataly Lisette
21	González Laínez Juliana Estefanía
22	González Merejildo Carlos Javier
23	Merejildo Del Pezo María Sofía
24	Merejildo González Alejandro Estefanía
25	Orrala Quinde Pedro Fabián
26	Soriano Del Pezo Génesis Carolina
27	Suárez Mera Génesis Estefanía
28	Suárez Mera Ginger Elizabeth
29	Suárez Rocafuerte Geovanny Guillermo
30	Suárez Rocafuerte Graciela Pamela
31	Tigrero De la A Víctor Manuel
32	Vera Borbor Camilo Gerardo
33	Zambrano Pincay Wilder Miguel

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Inspección General

**Apéndice 6. Lista de Estudiantes del 9º año de Educación Básica
Unidad Educativa Simón Bolívar**

Nº	Estudiantes
1	Bravo Balón Keyla Génesis
2	Cevallos Rodríguez César Arturo
3	De la Cruz Lindao Ángel Javier
4	Del Pezo De la Cruz Miriam Isabel
5	González Chalén Jonathan Estalín
6	González Chalén Lissette Selena
7	González Ramos Wendy Paola
8	Laínez Apolinario Marlon Joel
9	Laínez Del Pezo Efrén Rodolfo
10	Maximí Peña Oscar Javier
11	Maximí Peña Oscar Javier
12	Merejildo Del Pezo María Isabel
13	Merejildo Rocafuerte Elsa Leonor
14	Neira Palma Jonathan Andrés
15	Quijije Lucas Marjorie Fabiola
16	Reyes Rosado Roger Robinson
17	Reyes Rosado Roger Robinson

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.
Fuente: Inspección General

**Apéndice 7. Lista de Estudiantes del 10º año de Educación Básica
Unidad Educativa Simón Bolívar**

Nº	Estudiante
1	Cochea Alejandro Mery Elizabeth
2	Cochea De La Cruz Fernando Javier
3	Cochea González Jonathan Antonio
4	De la A Del Pezo Jéssica Jessenia
5	De la Cruz Merejildo Luis Fernando
6	De la Cruz Merejildo María Angélica
7	De La A De la Cruz Ronny Fernando
8	Del Pezo De la Rosa Alberto Fermín
9	Del Pezo Yagual Viviana Mercedes
10	González De la Cruz Cristina Aracely
11	González Merejildo Mariuxi Alicia
12	Laínez Cochea Nelson Antonio
13	López Mera Dayana Selen
14	Mantuano Mendoza Alicia Yulissa
15	Mantuano Mendoza Manuel Javier

16	Mejillón Liriano Estefanía Vanessa
17	Merejildo Roca Pedro Florencio
18	Merejildo Rocafuerte Jessenia Lourdes
19	Merejildo Silvestre Juan Carlos
20	Rocafuerte De La cruz Shirley Elizabeth
21	Rocafuerte Maximí Luis Vicente
22	Santos Soriano Edison Javier
23	Soriano Ramos César Augusto
24	Tigrero Rodríguez Verónica Janeth
25	Vera González Angeline Fernanda
26	Villón González Viviana Dayse
27	Zambrano Pincay Pamela Lissette

Elaborado por: Javier García Morales, MSc.

Fuente: Inspección General

**Apéndice 8. Entrevista Director del Centro de Educación Superior
Simón Bolívar**



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Institución: Centro de Educación Básica Superior Simón Bolívar 4,
fundada El 20 de mayo de 1986

Nombre: Lic. Pedro González Balón

Cargo: Director de la Unidad Educativa

Años en su cargo: Profesor 26, Director desde 1993, inicio como escuela unidocente, luego se convirtió en pluridocente y desde 2009, centro de Educación básica superior

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

Es estar informado de los acontecimientos de las diversas partes del mundo, así como también en la localidad.

2. ¿El centro educativo, cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que identifique los valores y principios que rigen a la institución?

Si cuenta. Se está mejorando, con el consejo educativo antes junta de profesores.

Porque fue devuelto por carecer de reglamento, por la dirección provincial de educación. Para que se de la administración económica

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

Se elaboró en el año anterior, se devolvió por la reglamentación (se está desarrollando, a cargo de la profesora Adela). Se hace una por la mañana y tarde

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

Primero se analiza el problema, una vez que se conoce el problema se instala reunión del consejo educativo, para resolver el inconveniente.

Pero debe analizarse el tipo del problema, especialmente si se registra una sanción interna, si es grave se realiza un sumario administrativo.

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

5. Debe ser amigable con el personal docente y comunidad educativa.
6. Escuchar y saber escuchar requerimientos
7. Ser comunicativo
8. Asesorar al personal docente en todos los asuntos que se refiere en el campo educativo

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

- a) En el campo administrativo (director)
- b) En el proceso de enseñanza aprendizaje con estudiantes (director-profesores)

10. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

- 5. Respeto
- 6. Solidaridad
- 7. Cooperación
- 8. Participación

9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

El respeto mutuo, puntualidad y responsabilidad

10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

Imagen personal del profesor y alumnado, se debe corregir mediante la orientación, esto se ve claramente en la formación de pandillas de los chico, eso corresponde hablar con los padres de familia.

11. Cuáles son los organismos internos

Consejo ejecutivo

Director

Junta general de profesores (profesores)

Comité ejecutivo

Asociación de padres de familia

Comité de grado

Gobierno estudiante (estudiantes)

Apéndice 9. Matriz de PNI (Positivo, Negativo e Interesante)

Tema: Se coloca el título del tema que se analizará		
Asignatura: Es importante colocar la asignatura para hacer relación del tema con la misma.		
Positivo	Negativo	Interesante
Se anotan los aspectos positivos del tema.	Se anotan los aspectos negativos del tema.	Se anotan los aspectos interesantes del tema.

Se puede trabajar en base a lluvia de ideas o grupos de análisis de acuerdo a cada aspecto, por ejemplo 1 grupo analizará lo positivo, otro los aspectos negativos, y el último grupo los aspectos interesantes.