



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES DE LA UNIDAD
EDUCATIVA “PAULO VI”, SECCIÓN PRIMARIA, DE LA
CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, DURANTE
EL AÑO ESCOLAR 2010-2011”*

Tesis de grado previo a la obtención del
título de Magister en Gerencia y Liderazgo
Educativo.

ESTUDIANTE:

SILVANA ELIZABETH CÓRDOVA PAREDES

DIRECTORA:

Mgs. Bertha Susana Fernández Torres

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACION

Loja, octubre de 2011

Magister.

Bertha Susana Fernández Torres.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Bertha Susana Fernández Torres

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE CESIÓN

Yo, Silvana Elizabeth Córdova Paredes, 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”

Mgs. Bertha Susana Fernández Torres

DIRECTORA DE TESIS

C.I. 110300584-7

Lic. Silvana E. Córdova Paredes

AUTOR

C.I. 1802470797

Loja, octubre 01 de 2011

AUTORÍA

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

f.....

Silvana Elizabeth Córdova Paredes

C.I. 1802470797

DEDICATORIA

Dedico este arduo trabajo a Dios padre de vida por la fuerza espiritual que infundió en mi corazón, que a pesar de las adversidades que en el caminar de mi objetivo se presentaron, no fueron obstáculos sino que sirvieron de impulso para culminar mi meta propuesta.

A Juan Jacho, mi amado esposo y compañero de luchas, sueños y frustraciones, a mis queridos hijos Alex y Farid que son el motor de mi vida, quienes han sido testigos de mi constante esfuerzo, dedicación con el objetivo de sembrar en ellos la perseverancia de alcanzar lo deseado; a mis Padres Héctor y Lucilita y mis incondicionales hermanos, por sus bendiciones y apoyo absoluto.

Lic. Silvana Elizabeth Córdova Paredes.

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a **Dios por las bendiciones y la vida** de las personas que me han apoyado incondicionalmente para alcanzar tan alto honor como son mi esposo, hijos, padres, suegra, compañeras de trabajo y a la Congregación de Padres Josefinos que abrieron las puertas de la Unidad Educativa “Paulo VI” para desarrollar la presente investigación que servirá para mi superación profesional y personal, y a mi Directora de Tesis Mgs. Bertha Susana Fernández Torres, que me ha guiado acertadamente.

Lic. Silvana Elizabeth Córdova Paredes.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL:

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL:


UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Señor:

Padre. Raúl Gonzáles.

RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA PAULO VI

Ciudad.

De mi consideración:

La Universidad Técnica Particular de Loja a través de la Coordinación Académica Maestría en :GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL de la Escuela de Ciencias de la Educación, consciente del papel fundamental que tiene la investigación en la educación, promueve el presente trabajo de investigación con el tema: "GESTION LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACION DE LA UNIDAD EDUCATIVA PAULO VI", mismo que enfocará la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos investigados.

Desde esta perspectiva, se pretende su colaboración y se solicita de la manera más comedida, autorice al estudiante portador de la presente, el ingreso a la institución educativa que usted acertadamente dirige, para que colabore con la disposición de documentos y más datos que requiera la investigación.

Nuestro egresado se compromete guardar la debida reserva y presentar el trabajo de su propuesta a la Institución, como un aporte al desarrollo de la misma.

Segura de contar con la aceptación a este pedido, expreso a usted mis sentimientos de consideración y gratitud sincera.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y CULTURA

Mcs. María Buele.
DIRECTORA DE TESIS


18-01-2011

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINAS
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE SESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión educativa.	5
2.1.1. Concepto.	5
2.1.2. Importancia.	5
2.1.3. Tipos de gestión.	7
2.2. Liderazgo educacional.	15
2.2.1. Concepto.	15
2.2.2. Tipos de liderazgo	19
2.2.3. Características.	19
2.3. Diferencia entre directivo y líder	23
2.4. Los valores y la educación.	24
2.5. Responsabilidad ética de los líderes en la escuela	27
3. METODOLOGÍA	28
3.1. Participantes.	28
3.2. Materiales e instrumentos.	34
3.3. Método y procedimiento.	36
4. RESULTADOS	38
4.1. Diagnóstico.	38
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la Gestión en liderazgo y valores	38
4.1.1.1. El manual de organización	38

4.1.1.2. El código de ética	39
4.1.1.3. Plan estratégico	40
4.1.1.4. Plan operativo anual	42
4.1.1.5. Proyecto educativo institucional	44
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	45
4.1.2. Estructura organizativa de la unidad educativa	46
4.1.2.1. Misión y visión	46
4.1.2.2. El Organigrama	47
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	51
4.1.2.4. Clima escolar y convivencia con valores	55
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	56
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	59
4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores	61
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	62
4.1.3. Análisis F.O.D.A.	63
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	63
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	64
4.1.3.3. Matriz F.O.D.A.	65
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas	66
4.2.1. De los directivos	66
4.2.2. De los profesores	76
4.2.3. De los estudiantes	78
4.2.4. De los padres de familia	80
4.2.5. De la entrevista a los directivos	81
5. MATRIZ PROBLEMA	82
6. DISCUSIÓN	84
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	87
8. PROPUESTA DE MEJORA	88
8.1. Título	88
8.2. Datos informativos	88
8.3. Justificación	88
8.4. Objetivos de la propuesta	89
8.5. Actividades	90
8.6. Localización y cobertura espacial	91
8.7. Población objetivo	92

8.8. Sostenimiento de la propuesta	92
8.9. Presupuesto	93
8.10. Cronograma	94
9. BIBLIOGRAFÍA	96
10. APÉNDICES	98

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS	PÁGINAS
Diferencia entre Directivo y líder	23
Directivos por edad y género.	29
Docentes por edad y género.	30
Personal administrativo y de servicio por edad y género	31
Estudiantes por edad y género.	32
Padres de Familia por edad y género.	34
Organigrama	50
Matriz F.O.D.A.	65
Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	67
Aspectos del tamaño de la organización.	67
Manual de normas de la institución	68
Clima escolar y toma de decisiones	69
Toma de decisiones para resolver conflictos.	69
Administración y liderazgo.	70
Habilidades de liderazgo.	70
Desempeño y progreso de la institución.	71
Organismos que integran la institución.	72
Equipo didáctico, equipo educativo, junta de profesores	73
Departamento didáctico y sus actividades.	74
Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	75
Material de planificación educativa.	75
Resultado encuesta a docentes	76
Resultado de la encuesta a estudiantes	78
Resultados de la encuesta a Padres de Familia	80
Resultados de la entrevista a Directivos.	81
Matriz de Problemas	82
Cuadro de presupuesto de la propuesta	93
Cronograma de actividades de la propuesta.	94

RESUMEN

Es necesario resaltar la importancia que existe a nivel mundial y no solo en nuestro país, la urgencia de **formar líderes** que orienten las organizaciones educativas, como personas visionarias, que asuman diferentes roles, adquiriendo protagonismo e impulsando la dinamización de sus colaboradores con una fuerte base humanística para el logro de la visión y misión institucional, al servicio de la comunidad educativa.

En la actualidad, la mejora continua de la educación se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas, que exigen cambios significativos. Frente a este problema, nace una nueva forma de hacer educación y forjar líderes que respondan con éxito a la demanda de una sociedad exigente, este es el caso de la Unidad Educativa “Paulo VI”, un centro educativo ubicado en el sur de la ciudad de Quito, la cual pretende alcanzar una educación de calidad bajo las teorías y prácticas de la pedagogía moderna desarrollando aprendizajes significativos , en base a valores cristianos, bajo el lema de su fundador San Leonardo Murialdo ” *educar el corazón con el corazón*”, buscando en todo amar y servir a Dios.

En la institución se evidencia un bajo nivel de sentido de pertenencia por parte de todos sus actores, problema que dificulta el logro a cabalidad de la visión y misión institucional.

Para abordar esta dificultad se plantea una propuesta que se remonta a los valores del evangelio, la ayuda al más necesitado, desarrollando un liderazgo participativo basado en el acompañamiento, a través de una comunicación eficaz, tratando de buscar un proceso de transformación en la institución investigada, logrando una excelente gestión de liderazgo desde la confianza, el diálogo abierto y afectividad, para la superación de cualquier dificultad vislumbrando un futuro prometedor tanto para la persona como para la institución, cumpliendo con la visión que persigue la Unidad Educativa “Paulo VI” ser una Institución con altos estándares de calidad que cuenta con un personal altamente capacitado tanto a nivel científico como espiritual y ser partícipes de la formación de seres humanos que enfrenten los obstáculos y cambios de la sociedad.

1. INTRODUCCIÓN

En las sociedades postmodernas, se hace fundamental desarrollar trabajos de liderazgo y sobre todo en las instituciones educativas, puesto que serán la influencia de la sociedad a nivel político, económico, científico, religioso donde su rendimiento estará influenciado por hombres y mujeres que gusten del trabajo comunitario, sin ser absorbidos por el hedonismo, el relativismo desembocado en una ambición de poder.

La administración educativa debe experimentar cambios profundos, así, se requiere un nuevo tipo de persona que realmente trabaje en comunidad y asuma sus propios retos a nivel personal en una organización, buscando el crecimiento personal y comunitario de una sociedad justa y digna, puesto que *“la clave está en advertir que nunca se debe utilizar a una persona sólo como medio, porque entonces se la cosifica, se la instrumentaliza se la priva de valor”¹*, carente de libertad.

En la actualidad, vivimos un momento de descoordinación entre los protagonistas de la educación, muchas veces sus políticas, economías, religión y cultura están influenciadas por una mala ética profesional, es decir; los puestos de una institución educativa, se ven afectados porque prima el compadrazgo y no los méritos que puede tener una persona en su currículo o en la institución a nivel personal directivo, administrativo, docente y de servicio en su estructura.

Así, podemos afirmar que muchas autoridades, no son verdaderos líderes o administradores de los centros educativos, convirtiéndose en serviles administradores de una autoridad superior a ellos, dejando incluso a un costado hasta su propia personalidad. Se trata de un tema difícil, delicado si se comprende todas las teorías del aprendizaje y las conductas de los seres humanos. Concluiremos; que para ser gerente de una institución se necesita capacidad de liderazgo e independencia en la toma de decisiones claro está bajo la ley orgánica de educación intercultural; persiguiendo con ello aprendizajes

¹ LLANO, Alejandro, (2007), *La vida lograda*, Barcelona (España), editorial Ariel, S.A. Quinta edición, pág. 47.

significativos y el nacimiento de una nueva sociedad, donde se forje la justicia y el respeto.

La gestión y el liderazgo verdadero, es una herramienta importante en la educación, se incentivará con el ejemplo a la construcción de valores y a la coherencia de vida, convirtiendo a la formación de los niños y jóvenes en protagonista de una sociedad construida en la armonía y la coherencia entre lo que se dice y lo que hace, haciendo de ella, una formación integral y de calidad en sus distintos roles que tiene que cumplir, tanto en el presente como en el futuro.

En este contexto las personas protagonistas de una organización educativa funcionan en base a objetivos a corto y largo plazo que deben ser evaluados continuamente, para entender si la capacidad de liderazgo que ejercen las autoridades de una institución tienen influencia y motivación para su buen funcionamiento. Así, podemos entender que en el proceso de gestión tradicional las funciones de planificar, organizar y controlar se vinculan entre sí, dando paso al sentido de liderazgo de un gran proyecto institucional.

En la planificación se orienta a la acción, prevención, visualización y empleo de los recursos; los esfuerzos o fines que se desean alcanzar; la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución de alcanzar metas concretas.

Actualmente, vivimos momentos de desequilibrio entre los protagonistas de la educación, muchas veces están influenciados por el protagonismo del consumismo, donde la institución a nivel de personal directivo, administrativo, docente y de servicio trabaja por un sueldo que en muchas ocasiones no satisface sus necesidades y tienen que recurrir a otros trabajos, dejando a un lado la preparación, la planificación y la creatividad por recrear aprendizajes significativos.

En la Unidad Educativa "Paulo VI", la gestión educativa parte del pensamiento de su fundador "recrear un ambiente familiar, fundado en la amistad y en la confianza recíproca, teniendo máximo respeto para la personalidad del niño y el

joven, motivación importante para que sus autoridades se exijan mantengan un nivel muy alto de gestión y liderazgo que se podrá evaluar desde tres puntos de vista, por medio de la encuesta, la entrevista y la observación directa e indirecta.

Aquí, sobre todo se detallará los cambios que puede generar la propuesta si se aplica con responsabilidad para alcanzar los logros de calidad total de la educación en la institución. La Unidad educativa, cuenta con un factor muy importante como es la filosofía Murialdina, propia de la Congregación Josefina que busca servir por medio de la formación integral a los niños y jóvenes a través de teorías y prácticas funcionales que estén siempre al servicio de los demás, utilizando todos los recursos didácticos y el manejo especial de todo el personal humano que labora en la institución.

La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito de una organización educativa. En este sentido el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo. El liderazgo, es un elemento presente en toda organización que debe ser reforzada, en especial en una institución educativa, considerando como ejes fundamentales a la creatividad, al trabajo y al respeto para alcanzar las metas propuestas.

2. MARCO TEÓRICO:

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto:

A partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión educativa como campo disciplinario estructurado, orientado hacia el logro de objetivos y metas educacionales, donde se brinda la formación a seres humanos, cuya interacción concreta del sistema con sus entornos, interno y externos son los estudiantes, atendiendo las necesidades básicas de toda la comunidad educativa, no es la utilización de recetas de gestión porque jamás se podrá remplazar la reflexión, sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Ante todo se trata de un proceso dinámico que parte desde una realidad en concreto. ²

2.1.2. Importancia:

Es trascendente, ya que se produce un cambio en la comprensión, de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha y sigue siendo vehículo.

El ser humano, no es una maquina trivial, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión educativa se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales, esperando siempre a corto plazo resultados positivos o negativos, es un detalle importante comprender que toda gestión educativa requiere de un proceso largo para lograr resultados.

Así como la política y la económica, es un proceso muy antiguo, que busca ampliar los principios generales de desarrollo y organización a un campo específico, la educación por estar en un proceso de búsqueda de

² TEDESCO, Alicia, (2000), *Dirección y gestión de centros educativos*, Barcelona (España).

identidad y convertirse aún en una disciplina en gestión, se constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

“La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y en América Latina de los años ochenta, por lo tanto, se trata de una disciplina relativamente joven, en desarrollo y tiene como por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo educativo”³, dando sentido a un discurso político, en aplicación práctica a su campo de acción, donde sus contenidos tienden a avanzar en medio de los cambios constantes de las nuevas sociedades.

La gestión educativa es tan importante, que el tema central de su comprensión e interpretación, “es un proceso de la acción humana en una organización”⁴. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo, y sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XXI, por la preocupación de movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, idea que tiene antecedentes muy antiguos, donde en la República de Platón “se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria, quien consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres y mujeres a realizar acciones heroicas y de valor”⁵.

Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas, más o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Max Weber, estudió “la organización del trabajo como un fenómeno burocrático”. Frederick Taylor, “desarrolló la idea de la gestión científica al considerar que la motivación laboral es generada por el interés económico, y el proceso del trabajo, puede ser racionalizado por los administradores”. Elton Mayo, puso

³CASADO, Jorge,(2000), *El directivo del siglo XXI*, Barcelona, España, editorial Salamanca , pág. 45.

⁴CASADO, Jorge,(2000), *El directivo del siglo XXI*, Barcelona, España, editorial Salamanca , pág. 45.

⁵AUSTIN, Jorge, (1998), *Haciendo cosas con las palabras*, Paidós, España, Editorial Universitaria.

“énfasis en las motivaciones, no económicas en el proceso laboral, dando origen a la escuela de relaciones humanas”. Más tarde, se genera la visión sistemática de la organización quien es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad.

2.1.3. Tipos de Gestión:

Se trata de la acción humana, proponiendo como relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, objetivos está centrada en la interacción entre personas.

Esta visión está focaliza al buen uso y manteamiento de los recursos humanos y materiales, cuya meta es lograr una armonía adecuada entre la estructura, las estrategias, los sistemas, los estilos, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra manera, la gestión es “la capacidad de articular los recursos, que se disponen para lograr lo que se desea, en esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación”⁶

“La gestión educativa concebida como un proceso de aprendizaje está orientada a la supervivencia de una institución, mediante una articulación constante con el entorno o el contexto, tema muy discutido por cierto”⁷, por las instituciones educativas, hasta la fecha tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Por ello, desde el punto de vista de la gestión, debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

En gestión educativa, su concepto es más genérico que administrativo, su práctica va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que viene del centro, o de un mando mayor. Las personas que tienen la oportunidad y responsabilidad de la conducción de un centro educativo,

⁶ SERGIOVANNI, Thomas, (1992), *Definición general gestión*, Roma, Italia.

⁷ MAC GRAW, Hill, *Tipo de gestión*, Estados Unidos.

tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar.

La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. “Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, como: lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan”⁸, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución.

Otro ejemplo que nos puede ilustrar la capacidad de un gestor de acciones, es traducir su trabajo en un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan. “Esta necesidad de ajuste interna y externamente ocurre en cada organización”⁹, es un sistema que opera dentro de un contexto constituido por todo el exterior de una organización.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas está constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural y el político. El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención, las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquier característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos.

⁸ SERGIOVANNI, Thomas, (1992), *Definición general gestión*, Roma, Italia.

⁹ CASADO, Jorge, (2000), *El directivo del siglo XXI*, Barcelona, España, editorial Salamanca, pág. 45.

La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela.

Aquí entendemos la capacidad de la autoridad y la institución, para definir, alcanzar objetivos y evaluar sus logros, con el adecuado uso de los recursos disponibles en una administración, donde así, como tiene el poder para decidir, cae sobre él cualquier responsabilidad mal realizada. En el proceso tradicional de “gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí, mediante la función del liderar cualquier proyecto o institución está a su disposición”¹⁰. En cualquier gestión existe la planificación, quien determina los resultados a lograr en dicha organización.

Por medio de la planificación se orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos; los esfuerzos o fines que se desean alcanzar; la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución de alcanzar metas concretas.

El gestor o directivo posee cualidades que le permiten aplicar sus capacidades y desempeñar diversos roles de gestión. “Se identifican diez cualidades propias del gestor de éxitos, independientemente de su edad y sexo, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social al que pertenece”¹¹.

El gestor a de:

- a) Proporciona una dirección clara, eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su relación personal con la obra.
- b) Saber compartir cuales son los objetivos grupales que desea alcanzar, sin limitarse a fijar las metas individuales.
- c) Comprometer en la participación y determinación de esos objetivos, y sin limitarse únicamente en darlos a conocer.

¹⁰MAC GRAW, Hill, *Tipo de gestión*, Estados Unidos.

¹¹MAC GRAW, Hill, *Tipo de gestión*, Estados Unidos.

- d) Ser una persona que valore los detalles y asuma su responsabilidad para juntos buscar soluciones al problema.
- e) Estimular la comunicación abierta. Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal.
- f) Mostrarse honestos y directos en las ordenes cumplidas y no cumplidas.
- g) Saber dar instrucciones claras y escuchar sugerencias
- h) Crear un ambiente de franqueza y de confianza en toda la comunidad educativa.
- i) Ser abierto al cambio y a la construcción de la corrección fraterna en la solución de problemas y prestos a otorgar reconocimientos.
- j) Ser sencillo, respetuoso y responsable de todas sus acciones; tanto personales como comunitarias.

La recompensa de su gestión a de guardar relación con la calidad de vida y su rendimiento en el trabajo nada tiene que ver con la relaciones personales. *«La mayoría de los gestores no se dan cuenta de lo mucho que critican» señala el estudio. «Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente, es el reconocimiento positivo.»*

Un gestor es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones. Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal de recursos humanos y de la investigación y el desarrollo la institución, quienes no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio. Cada miembro de una institución observa la gestión transparente y se motiva con ideas nuevas acrecentando el desarrollo de la institución.

Una gestión mantiene un alto nivel de integridad, como lo demuestran los estudios en la mayoría de empleados subordinados quienes muchas veces claman porque alguien los escuche y puedan tomar la mejor decisión. *«Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las*

cosas»¹², dice el informe, «pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuándo llega ese momento». El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto.

Tipos de Gestión en el ámbito educativo: Encontramos algunos tipos:

- ✓ **Gestión Escolar:** Es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para alcanzar sus propósitos.
- ✓ **La Gestión Directiva:** Se refiere a cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: Direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar, las relaciones con el entorno.

Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. El Rector o Director y su equipo de gestión organizan desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución con la gestión directiva. Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

- ✓ **Gestión Pedagógica y Académica:** Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de: los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento académico. Su acción es lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

¹²LEVIN, Henry, (2000), *Pedagogical changes for educational futures in Latin America and the Caribbean*, (Draft), Seminario sobre Prospectiva de la educación en Región de América Latina y el Caribe. UNESCO, Santiago de Chile.

- ✓ **La Gestión Administrativa y Financiera.**- Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo: todos los procesos de apoyo a la gestión académica la administración de la planta física los recursos los servicios el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable
- ✓ **La Gestión de la Comunidad.**- se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad participación convivencia inclusión y prevención de riesgos.

En este contexto de la gestión educativa podríamos, hablar de una capacidad creativa para generar recursos y políticas que puedan beneficiar a la comunidad, donde la cultura y el trabajo en equipo, es el eje central del quehacer de una organización como tal, proceso que debe acompañarse de innovación y habilidad para obtener y procesar información relevante en la planificación y solución de problemas de una institución educativa.

En la práctica educativa, la gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar una organización para llevar a cabo diversas actividades, como: la toma de decisiones que nos llevará a logro los objetivos, planteados desde el inicio del aprendizaje. Aquí es importante resaltar que una gestión educativa, está por encima de cualquier administración de una empresa o gestión de proyectos, ya que los frutos que siempre se espera son a corto y a largo plazo, ante todo se trabaja con seres humanos y una infinidad de pensamientos.

Con esta confianza, se han desarrollado los sistemas de medición y de evaluación de la calidad de educación; se mide su producción y su calidad entendida como alcanzar un alto porcentaje de logros y objetivos académicos. Esta capacidad de medir el producto en la educación, y consecuentemente desencadenar procesos de gestión, han acelerado otros instrumentos que ayudan a la transformación de la sociedad, la política y economía de una nación.

Las personas con más educación reciben mayores ingresos, y se asume que los mayores ingresos son debido a una mayor productividad, siendo evidente constatar que la educación no contribuye a una mayor productividad (y por ende a mayores ingresos). Sin embargo, como lo señala Levin, en toda la literatura de la economía de la educación desde 1960 hasta la fecha, no se dice nada acerca de *qué* - y *como* – se debe enseñar para obtener una mayor productividad. De hecho, el 90% de la variedad en ingresos y productividad, las personas con similares niveles de educación, en las fábricas u oficinas es mínima su diferencia sus resultados son parecidos al rendimiento académico. (Levin 1998).

Ante todo, es relevante saber, que la limitación de los estándares de calidad en las empresas o centros educativos, en muchas ocasiones se da por la transmisión de un poder a otro, decir, los puestos ejecutivos se dan de un pariente a otro, o simplemente por compadrazgo, sin tomar en cuenta la alta calidad de la persona y mucho menos su coeficiente intelectual. Esta limitación se complica aún más cuando se considera que la producción del mundo tiene dos componentes esenciales: simpatía con el gestor principal y la alta utilización de la tecnología en un solo objetivo, generar riqueza.

En educación hay diversidad de objetivos entre los que tenemos macros y micros, así como también un “desfase en la formación en gestión y las demandas de la política educativa”¹³, puesto que en la cultura de la tradición pedagógica no habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión. En las prácticas de gestión educativa, básicamente, se ha adoptado por una administración de mantención de los procesos de una escuela.

¹³LEVIN, Henry, (2000), *Pedagogical changes for educational futures in Latin América and the Caribbean*” (Draft) Seminario sobre Prospectiva de la educación en Región de América Latina y el Caribe. UNESCO, Santiago de Chile.

Y para enfrentar esta nueva demanda se pretende desarrollar una nueva industria de formación en el ámbito de gestión. De hecho en los países desarrollados la capacitación en gestión ha sido criticada, por ser de carácter excesivamente academicista y orientada únicamente a los directores de escuelas u unidades educativas, con ello se puede afirmar que se ha descuidado los niveles centrales de las instituciones, y los intermedios del sistema educativo.

Todo este proceso de formación academicista implica una orientación de tipo cognitivo en vez del desarrollo de competencias y de innovaciones o de creatividad en la gestión educativa. También habido una desatención de los estratos intermedios, que por lo general son docentes que han sido promovidos a esas instancias de gestión, sin contar con la formación adecuada para ello. Con ello, confirmamos la falta de una verdadera investigación sobre los modelos de gestión educativa.

Con una adecuada investigación científica sobre los distintos modelos de gestión educativa, se busca la oportunidad de analizar, la factibilidad, las ventajas y desventajas de cada modelo en función de los contextos y objetivos educativos, de manera que pueda orientar una verdadera educación de calidad con características propias orientadas a la reingeniería social.

Como señala Bush “como ciencia aplicada, la investigación en gestión debería ser como la investigación sobre los modelos que si sirven o no a una mejor practica de gestión y de qué manera lo hacen” (Bush 1995). En Europa y América, a excepción de Cuba, la gestión educativa, parte desde la percepción de una pedagogía constructivista y conceptual desde un punto de vista teórico con enfoques contradictorios y funcionalistas “para desarrollar sus destrezas y conocimientos en el maravilloso mundo de la educación”¹⁴, donde la gestión autoritaria está asociada a la gestión

¹⁴JARA REINOSO, Alida, (2010), *Guía para el trabajo de investigación previa a la obtención del Título de Magister en pedagogía*, Loja Ecuador, Editorial de Universidad particular de Loja.

de los resultados, mientras que la democrática se asocia la de los recursos humanos.

En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones de liderazgo, en un dinámico contexto de paradigmas representados por una visión tecno-linear-racionalista y la segunda una visión emotivo-no linear-holístico, del cual sus enfoques prácticos de gestión, predomina el enfoque tecno-linear-racionalista, donde la gestión educativa, se vuelve práctica e innovadora tal como se desarrolla en la industria, buenos resultados y un alto componente de conocimientos carentes de ética.

Con todo esto, se vuelve importante repensar la gestión educativa, así, no se limite, únicamente a la administración de recursos materiales y humanos, sino a un verdadero ejercicio de liderazgo pedagógico, convencido de hacer de una institución educativa una escuela de valores, fundamentados en las persona humana tal como lo señala el evangelio de san Juan; “ama a tu prójimo como a ti mismo” así debería ser la gestión educativa, sin esperar resultados rápidos y desesperantes puesto que cada ser humano responde a una realidad en concreto.

2.2. Liderazgo Educativo:

2.2.1. Concepto:

La palabra liderazgo, define al proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común, por eso, es un vocablo que cuesta merecer, porque encierra un profundo significado: el líder, es uno y va a la vanguardia, los seguidores son muchos y se mueven en la retaguardia convencidos de seguir al mejor, al que seguramente los conducirá a la meta.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Para el filósofo Hugo Landolfí; define al liderazgo como: “el ejercicio manifestativo

de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión de uno o varios objetivos”¹⁵.

En consecuencia, el liderazgo es el conjunto de capacidades de una persona para influir en un grupo de personas, haciendo de ellas un equipo de trabajo, entusiasmado en lograr metas y objetivos.”Tomando la iniciativa gestiona, motiva y evalúa, un proyecto, de forma eficaz y eficiente dentro de un proceso administrativo”¹⁶, tal como se lo conoce en administración de empresas, sea este personal, gerencial o institucional.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Quien ejerce el liderazgo, por sus discursos y acciones lo convierten en hombre visionario, lleno de armonía y lealtad a todo lo que dice y hace. Es una persona con mucha facilidad para llegar a sus seguidores, colaboradores, facilitadores, súbditos que son capaces de perderlo todo por él, mientras sus palabras y acciones tengan razón de seguirlo hasta conseguir el poder.

Arieu, define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Es tan importante que las organizaciones tengan una misión con contenidos trascendentales, así se puede reforzar el liderazgo de los directivos. Con ello podríamos entender, la fundamental regla de oro del liderazgo, "no pongas a las personas en tu lugar; ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

El liderazgo educativo sin duda tiene muchas definiciones y caminos, a pesar de ello hay un punto en común, tener como objetivo la capacidad de liderar y la de crear capacidades, pulir cualidades y lograr objetivos, Al

¹⁵LANDOLFÍ, Hugo, (2010), *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*, Buenos Aires, Editorial Dunken.

¹⁶VADILLO BUENO, Sergio, (2007), *Empresas Exitosas, Personas exitosas. Los 4 secretos de la empresa triunfadora*, México, Editorial Trillas S.A.

reconocer que la comunidad educativa le asigna múltiples y divergentes funciones a una persona quien actúa inspirado en su filosofía, su cultura, su formación y valores, en sus distintas manifestaciones metodológicas viables para promover el aprendizaje significativo.

Sus potencialidades y capacidades influyen en el grupo con el objeto de lograr metas con éxito, encaminadas hacer el bien comunitario y personal, con ello se concluye que se trata de una labor de mucha responsabilidad que conlleva a influenciar a las personas positivamente, se comprende que ejercer el liderazgo, es comprometerse con el cambio que puede transformar grandes sociedades en la toma de decisiones.

Siempre que te “reúnas para un propósito en común con una persona o un grupo de personas puedes tener la capacidad de ejercer el papel de líder”¹⁷, de acuerdo a tus facultades para representar influencias sobre determinada colectividad, estableciendo ciertos vínculos afectivos entre los miembros. El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente en el salón de clase; requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno.

El papel de líder educativo, es un mediador que promueve los intereses de un grupo de personas, generando un ambiente constante de consulta, reflexión y armonía reconociendo con humildad las debilidades y fortalezas para generar aprendizajes significativos; donde las personas que lo rodean aprendan a aprender y si es posible valerse de los avances tecnológicos para la información.

En la concepción del cambio de la educación del siglo XXI, la actitud de colaboración compartida y el profesionalismo, son la propuesta del líder

¹⁷ BENNIS, Warren y BURT, Nanus, (1986), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.

transformacional; quien utiliza ciertas herramientas organizacionales en el marco educacional, ya que la filosofía del liderazgo docente, se encamina a la transformación del presente y el futuro mediante la calidad de los servicios educativos, donde la personificación de los valores y la normativa institucional, son influenciados por sus líderes.

El desarrollo del liderazgo educativo debe proponerse a todos los involucrados en un centro educativo, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores, el líder pedagógico por su parte debe ser fuente de inspiración que no limite su papel en mandar, sino crear expectativas falsas y creando caminos para aprovechar las distintas experiencias e interactuando juntos entre sí.

Sólo de esta manera se establece un espíritu elevado de confianza mutua en un grupo, impulsando el cumplimiento de las tareas y creatividad para alcanzar niveles de entendimiento, estimulación y reconocimiento en el esfuerzo de cada estudiante en un clima de libertad de acción e innovación de las actividades propias.

La esencia misma del liderazgo, está dirigida al progreso educativo sobre los estudiantes, quienes superando las barreras de la obediencia técnica, tienen oportunidad de ejercer el liderazgo en un clima de confianza, donde el verdadero líder educativo insiste en los procesos de aprender – desaprender –aprender y entiende el milagro del desarrollo para la cooperación solidaria en un compromiso moral y ético. Esta motivación aumenta la autoestima y la única forma de lograr el desarrollo de una persona.

Según la UNESCO en el 2005, “afirma que los directores y directoras deben ejercer el liderazgo para mejorar la calidad de educación”, requisito indispensable en la gestión y estrategia de acrecentar las capacidades para convertir a la escuela como una organización cultural. Porque para la UNESCO un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes, aptitudes y opiniones”, motivo esencial para que

un director/a se convierta en un ente participativo de la comunidad educativa.

Este proceso de liderazgo educativo, la estructura de la dirección y organización de una institución educativa, logra en los estudiantes líderes positivos, influenciados por una autoridad sencilla y muy firme a la hora de impartir justicia en su pensar y acción. Un líder debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, experimentar y evaluar toda su gestión administrativa.

2.2.2 Tipos de liderazgo:

El liderazgo es uno, y como los líderes son personas con características definidas, su clasificación se da con la forma de ejercer o adquirir su poder y son las siguientes:

- Líder carismático
- Líder tradicional
- Líder legítimo
- Líder autócrata
- Líder democrático
- Líder paternalista
- Líder participativo
- Líder autoritario

2.2.3 Características:

- **Líder carismático:** Tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de motivar a sus seguidores.
- **Líder tradicional:** Hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- **Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el

líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de su carisma o propósito.

Existen otros tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características de la persona, como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. En esta oportunidad vamos a hacer un pequeño estudio sobre los tipos de liderazgo y sus características.

- **Líder autocrática.-** De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona. Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas. “La autocracia es la autoridad que manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás”¹⁸.



Por ello los líderes autocráticos tienen estas características:

- ✓ Determinan todas las normas del grupo.
 - ✓ Dictan las técnicas y pasos de la actividad, para luego incorporar a un plan incierto dentro de la organización general del grupo.
 - ✓ Asigna las tareas a realizar y los compañeros de trabajo.
 - ✓ Es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.
- **Líder democrático.-** El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo"¹⁹. Sin embargo,



¹⁸CAROSELI, Martha, (2002), *Sea un líder actual*, Madrid, España, editorial Salamanca, pág. 66.

¹⁹FREIRE, Ángel, (2011), *Tipos de líderes*, Caracas Venezuela, Editorial Wizard, pág. 127.

en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

Así, los líderes democráticos tienen las siguientes características:

- ✓ Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
 - ✓ Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes.
 - ✓ Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.
 - ✓ El objetivo en sus elogios y críticas es participativo en sus actividades.
- **Líder paternalista.-** Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes venden sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando lo peligroso de no cumplir con el deber. "Hacemos que trabajen más, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios"²⁰, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.



El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución. Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal, que se traduce en pensar"²¹, yo mando tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas.

²⁰ HESSELBEIN, Marcos, (2006), *El líder del futuro*, Bogotá Colombia, Editorial planeta, pág. 138.

²¹ CAROSELI Martha, (2002), *Sea un líder actual*, Madrid, España, editorial Salamanca, pág. 66.

- **Líder Participativo.-** La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar a grandes logros, es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.



El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación técnica en la resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, sus actividades, son estudiadas y desarrolladas de acuerdo con las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de la empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio y respeto del uno al otro.

- **Lider autoritario.-** Parte de la idea que él lo sabe todo y está por encima de sus dirigidos, lo curioso es, cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de entender, presionando, gritando, e imponiendo su autoridad para que sus colaboradores no tengan la oportunidad de poner en tela de juicio sus conocimientos.



La relación con los colaboradores es buena, sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y ser una persona superior. Estas imágenes de jefe subordinado no sólo son anticuadas sino que son propias, lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las personas.

2.3 Diferencia entre Directivo y líder.

Podemos observar el siguiente cuadro:

DIRECTIVO	LÍDER
<input checked="" type="checkbox"/> Nace para trabajar por objetivos y fiel a la filosofía de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/> Se hace, con independencia de sus actitudes innatas
<input checked="" type="checkbox"/> Actúa frente a la presencia de los problemas y no trabaja para prevenirlos, sino para que tenga solución ese momento.	<input checked="" type="checkbox"/> Contribuye su percepción del entorno con un sentimiento fuerte de identidad y una visión humanista del mundo
<input checked="" type="checkbox"/> Cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico.	<input checked="" type="checkbox"/> Es completamente dependiente e incluso a veces aislado de la sociedad en que vive
<input checked="" type="checkbox"/> Administra recursos materiales y humanos, pero jamás será un guía profundo de hombres y mujeres.	<input checked="" type="checkbox"/> Establece rumbo y visión de futuro a los recursos materiales y humanos, con motivación humana.
<input checked="" type="checkbox"/> Es un instrumento para que las actividades o recurso marchen como las manecillas del reloj	<input checked="" type="checkbox"/> Su capacidad de empatía es importante para manejar cualquier actividad o recurso
<input checked="" type="checkbox"/> Su gestión, es de imposición para lograr los objetivos y metas.	<input checked="" type="checkbox"/> Sabe cuestionar, hablar y motivar para lograr sus objetivos y metas
<input checked="" type="checkbox"/> Su elección es por imposición para mantenerse en el poder.	<input checked="" type="checkbox"/> La elección es natural y la única manera de mantenerse en el poder
<input checked="" type="checkbox"/> Su rango o poder está en concordancia con otros poderes superiores a él.	<input checked="" type="checkbox"/> Su rango o poder está puesto en su credibilidad o motivación que tenga para con los demás.
<input checked="" type="checkbox"/> Su fuerza de mando se origina en base a su poder.	<input checked="" type="checkbox"/> Su fuerza de mando se origina en base al trabajo interior de si mismo
<input checked="" type="checkbox"/> Su poder es controlar bien las fuerzas externas e internas	<input checked="" type="checkbox"/> Su poder es tener credibilidad en las fuerzas externas e internas.

22

Como podríamos concluir diciendo, que las diferencias entre estas fuerzas de poder son abismales, puesto que cada una de ellas tiene organizaciones administrativas distintas para ejercer la dirección de su autoridad sobre la misión que tienen en sus manos. Hombres y mujeres están sometidos a un poder administrativo dirigido por un directivo o líder, quienes dan sentido a la jerarquía y poder político, económico y cultural del mundo. La forma más profunda de toda esta administración es como lo hacen y en base a que lo realizan.

²² HESSELBEIN, Marcos, (2006), *El líder del futuro*, Bogotá Colombia, Editorial planeta.

Su éxito de administrar bien los recursos humanos y materiales, los puede llevar al poder de la fama o la gloria, que va de acuerdo con la motivación que tenga.

2.4 Los Valores y la educación

“El objetivo de la educación es formar un hombre nuevo; por eso los factores activos de la educación deben promover que el educando actúe cada vez más por sí mismo”²³, y la reforma curricular acertadamente a puesto entre sus premisas los ejes transversales a una educación en valores, cualidades que hacen de las personas que puedan ser aceptadas o rechazadas en una sociedad que está en continuo cambio, donde la responsabilidad de elegir se vuelve indispensable para llegar a obtener la libertad y la dignidad de una persona.

La persona “es razón y materia, una materia que constituye su animalidad, una materia que es humus, es decir, capa fértil de tierra... que se funde con la espiritualidad”²⁴ viva, dándole perfeccionamiento a las operaciones que inciden en el yo y en el mundo externo, con ello la tarea de los docentes sobre sus estudiantes en la práctica de los valores se vuelve trascendental. Este proceso de valoración e interiorización de los valores se logrará cuando se cumplan la vida, la ejecución del plan de educación en valores.

Las personas, y el resto de seres vivos captan todo lo que les rodea por medio de sus sentidos, pero sin embargo cada ser humano tiene la oportunidad de tener un espíritu organizativo, fundamentado en la práctica de los valores y hábitos que se van perfeccionando conforme a la edad, la formación y la afectividad que tiene todo proceso en movimiento actividad propia del espíritu.

²³GIUSSANI, Luigi,(2006), *Educación es un riesgo*, Lima Perú, Fondo editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, pág. 94.

²⁴HORTA VÁSQUEZ Y RODRÍGUEZ GALLON, (2008), *Ética General*, Bogotá Colombia, Editorial Kimpres Ltda., pág. 59

Tanto los educadores como los padres de familia debemos ser conscientes, que la modernidad y la posmodernidad han puesto en crisis los valores; por lo tanto el trinomio familia, escuela y sociedad están llamados a despertar aquellos valores dormidos.

Según los filósofos existencialistas manifiestan que el “ser” del hombre se concibe hoy como un permanente “hacerse”, o mejor dicho se dice que es “la esencia del hombre es su existencia”, es decir, que la esencia no nos es dada de antemano y para siempre, sino que somos nosotros mismos quienes, a través del diario quehacer, vamos poco a poco construyendo nuestro ser, y con lo que hacemos vamos aportando a la sociedad.

Frente a los numerosos desafíos, que hoy estamos viviendo, la educación constituye un instrumento indispensable para la humanidad, capaz de ayudar a progresar en a la sociedad llena de paz, libertad y justicia social. Por lo tanto es necesario definir lo que es educación y vivencia de valores.

Muchos autores manifiestan que la educación en valores es conocida como “la pedagogía del amor”, porque se centra en la intimidad de la persona y los distintos aspectos del quehacer educativo, por cierto se trata de una pedagogía muy antigua en los evangelios sinópticos (Mateo, Marcos y Lucas) y evangelio de san Juan tenemos los grandes tratados de lo que es la pedagogía del amor inventada y practicada por Jesús el Nazareno, e aquí un ejemplo de ello, Jesús iba de camino cuando se le acercó uno corriendo se arrodillo ante Él y le preguntó: Maestro bueno ¿qué debo hacer para heredar la vida eterna? Jesús le contestó: ¿Por qué me llamas maestro bueno? Solo Dios es bueno, ya conoces los mandamientos él le contestó: Maestro, todo eso lo he cumplido desde joven. Jesús lo miró con cariño”²⁵.

Jesús de Nazaret, reconoce que el espíritu de sustento y la raíz de la personalidad está dentro de sí mismo y debe ser acogido y formado por una energía inagotable que es el amor, solución para muchos problemas

²⁵Evangelio de Marcos 10, 17 al 25

físicos y espirituales en una sociedad sin dirección, ni mapa de vida a seguir, porque la razón no tiene el poder de someter al espíritu a mejorar en sus operaciones, sino a sido formado en sus afectos factor fundamental en la organización de la vida de una persona.

En toda educación es importante la figura del educador ya sea el padre, la madre o el profesor; el poder del educador no depende tanto de su palabra si no de su ejemplo. El joven necesita un modelo de identidad, una persona ejemplar a la que admirar, confiar y en quien aprender. Y como se dice “las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra”, por lo tanto, es importante que motivemos en la tarea de autoformación del joven, ya que el ser humano formado, es más humano, espiritual, y dueño de sí mismo.

En la educación en valores, los padres y docentes deben utilizar todos los recursos en la cual no se limite el tiempo o el espacio para cumplir con la responsabilidad como padres y educadores, es urgente y necesario el aporte de cada uno de ellos para aprender a comunicar con el testimonio los valores básicos que toda familia y centro educativo debe enseñar:

- ✓ El valor del perdón, es importante porque ayuda a vivir en libertad y armonía en una sociedad convulsionada por la superficialidad.
- ✓ El valor de la oración fundamental en la fe, la esperanza y caridad de las personas que creen en un ser superior.
- ✓ El valor de servir, sin esperar recompensa alguna y jugándose la vida por el otro.
- ✓ El valor de la humildad y tolerancia para con serenidad saber afrontar los problemas de la realidad que toca vivir.
- ✓ El Valor del respeto y la responsabilidad para fomentar una sociedad más justa y armoniosa
- ✓ El valor del trabajo sentido primordial para lograr todo lo que se propone en la vida y para los cristianos católicos es el sentido de santidad.
- ✓ Todo ello se resume en la vivencia del amor.

2.5 RESPONSABILIDAD ÉTICA DE LOS LIDERES EN LA ESCUELA

Los líderes en las escuelas enfrentan un conjunto de demandas éticas. Las instituciones educativas son diseñadas para promover normas sociales y los directores son los agentes morales, que a menudo deben tomar decisiones a favor de un valor moral sobre otro". Además, aunque las escuelas se dedican al bienestar de los niños, los alumnos casi no tienen ninguna voz de lo que sucede ahí. Por todas estas razones, el proceder del líder "debe ser deliberadamente moral". El deber moral del líder se expresa no solo en los dilemas éticos del día a día, sino que en las políticas y estructuras del día a día que pueden tener implicaciones éticas.

Por ello los directores no solo deben comportarse de manera responsable como un individuo, sino que deben crear una institución ética. Un dilema ético, no es tener que hacer una elección entre lo correcto y lo incorrecto, sino que es elegir entre dos cosas correctas. Los dilemas surgen cuando valores apreciados entran en conflicto. Un director que valora tanto la autonomía del profesor, como el logro del alumno enfrentara un dilema cuando los profesores quieran desarrollar una política que reduzca las expectativas.

Los filósofos morales desde la época de Aristóteles han enfatizado que esto se debe transformar en hábito. Al igual que los músicos desarrollan la capacidad musical al tocar un instrumento, la gente se vuelve virtuosa al practicar la virtud. El comportamiento ético no es algo que se deba mantener en reserva para temas de momento; debe ser una compañía constante. Ser un líder ético, entonces, no es asunto de seguir unas simples reglas. La complejidad del líder es compleja y multidimensional, enraizada menos en el conocimiento técnico que en la integridad humana simple.

3 METODOLOGÍA:

3.1 Participantes:

Para investigar el tema de estudio se ha seleccionado la población de la Unidad Educativa “Paulo VI”, como muestra para la recolección de datos, que servirá de base para establecer la propuesta de mejora.

Se utilizará dos modalidades la entrevista que comprende el diálogo directo con todos los Directivos y la encuesta que comprende los cuestionarios aplicados a las distintas poblaciones: Directivos, Docentes, Estudiantes por años de básica y edades, Personal administrativo y de servicio.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia	:	Pichincha
Cantón	:	Quito
Dirección	:	Av. Mariscal Sucre y los Libertadores
Sector	:	Urbano
Tipo de establecimiento	:	Particular Religioso
Sección	:	Matutino
Nivel	:	Primario

DIRECTIVOS POR EDAD Y GÉNERO

Nº	FUNCIÓN	TITULO ACADEMICO	EDAD	SEXO
1	RECTOR	DOCTOR	57	M
2	DIRECTORA	LICENCIADA	39	F
3	REPRESENTANTE DEL CONSEJO TÉCNICO 1º CICLO	LICENCIADA	36	F
4	REPRESENTANTE DEL CONSEJO TÉCNICO 2º CICLO	LICENCIADA	27	F
5	REPRESENTANTE DEL CONSEJO TÉCNICO 3º CICLO	LICENCIADO	40	M

A nivel Administrativo de Directivos, la Unidad Educativa “Paulo VI” cuenta con el Rectorado, Vicerrectora o directora académica a partir de Octavo de Básica y Bachillerato, la Directora Académica a partir de Primero a Séptimo de educación Básica, un representante del Concejo Técnico de Primer ciclo, un representante del Concejo Técnico de Segundo ciclo y un representante del Concejo Técnico de Tercer ciclo, todos ellos son los Administradores en quien cae el peso de generar vida dinámica en la Institución.

Ante todo, es un cuerpo Directivo relativamente joven y dinámico, donde se entreteje la experiencia y la juventud, fortaleza importante para el equipo de trabajo, puesto que todos están dispuestos a conocer la realidad de los jóvenes y la sociedad para saber afrontar con decisión y voluntad los mejores argumentos que se pueden utilizar en un sistema educativo de calidad y dinámico

La edad promedio de los directivos fluctúa entre los 40 años, son líderes progresivos que promueven grandes logros para la Institución Educativa y está Integrada por ambos géneros dos masculinos y tres femeninos con visiones distintas para lograr los objetivos propuestos en cada año Escolar.

DOCENTES POR EDAD, GÉNERO Y TÍTULO ACADÉMICO

Nº	TÍTULO ACADÉMICO	EDAD	SEXO
1	PROFESORA	25	F
2	LICENCIADAS	25	F
1	LICENCIADO	28	M
1	LICENCIADA	29	F
1	LICENCIADO	29	M
2	LICENCIADAS	31	F
1	PROFESORA	32	F
1	LICENCIADA	32	F
1	MAGISTER	33	F
1	LICENCIADO	34	M
1	LICENCIADA	34	F
1	MAGISTER	35	F
3	LICENCIADAS	35	F
1	LICENCIADA	36	F
1	MAGISTER	37	F
4	LICENCIADA	38	F
1	LICENCIADA	41	F
1	LICENCIADO	41	M
1	LICENCIADO	42	M
2	LICENCIADAS	45	F
1	LICENCIADA	47	F
1	LICENCIADA	50	F
1	LICENCIADO	50	M
1	LICENCIADA	53	F
1	LICENCIADA	58	F
TOTAL	33		

Los resultados de esta tabla nos indican que el número de docentes que laboran en la sección primaria son 33, los mismos que corresponden al género masculino 6 y el género femenino 27. Comprenden un rango de edad de 25 a 58 años, situación que es favorable para que el Plantel pueda disponer de su experiencia y calidad de acuerdo a la capacitación de cada uno de ellos.

**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR EDAD, GÉNERO Y
TÍTULO ACADÉMICO**

Nº	FUNCIÓN	TÍTULO ACADÉMICO	EDAD	SEXO
1	MEDICO	DOCTORA	54	F
1	SECRETARIA	LICENCIADA	30	F
1	RECEPCIÓN	BACHILLER	45	F
1	COLECTORA	LICENCIADA	35	F
1	PSICÓLOGA	LICENCIADA	37	F
1	CONSERJE	ED. BÁSICA	27	M
1	CONSERJE	ED. PRIMARIA	31	F
1	MENSAJERO	BACHILLER	40	M

En esta tabla, se detalla el personal administrativo y de servicio, fortaleza importante para el buen funcionamiento de la Institución Educativa, es un área muy equipada por contar con profesionales especialistas en el área que laboran, de esta área laboral depende la seguridad, el orden y la limpieza del plantel, a través de ella se genera salud, armonía en cada una de los rincones del aprendizaje del establecimiento.

Con la calidad de estas personas se fomenta un bienestar en todo el establecimiento, cuenta con 8 personas: Doctora, Psicóloga, Secretaria, Colectora, Recepcionista, Mensajero, dos Conserjes. Esta fuerza importante está formada por dos personas del género masculino y seis del género femenino.

Cada uno de ellos cumple con funciones específicas fomentando el orden y la jerarquización del trabajo en la institución, apoyando al desarrollo de una educación integral.

ESTUDIANTES POR EDAD Y GÉNERO

AÑO	PARALELO	No. ESTUDIANTES	EDAD	SEXO		TOTAL POR AÑO
				F	M	
2 ^{do} Básica	A	41	7 años	12	29	125
	B	42		15	27	
	C	42		18	24	
3 ^{ro} Básica	A	45	8 años	11	34	130
	B	42		11	31	
	C	43		10	33	
4 ^{to} Básica	A	40	9 años	11	29	118
	B	40		12	28	
	C	38		15	23	
5 ^{to} Básica	A	43	10 años	12	31	129
	B	43		12	31	
	C	44		11	33	
6 ^{to} Básica	A	45	11 años	13	32	135
	B	45		9	36	
	C	45		13	32	
7 ^{to} Básica	A	38	12 años	8	30	117
	B	39		12	27	
	C	40		12	28	

Los estudiantes, están distribuidos de acuerdo a las edades determinadas por el Ministerio de Educación, la organización interna de la “Unidad Educativa”, y su reglamento interno.

Cada Año de Básica tiene tres paralelos y el número de alumnos por paralelo oscila entre los 38 y 45 estudiantes distribuidos de una manera muy equilibrada entre niños y niñas de cada sección del nivel de Básica.

La distribución de alumnos en la institución está estructurada de la siguiente manera:

- En los segundos años de educación básica hay 125 alumnos distribuidos en tres paralelos 45 alumnas pertenecen al género femenino y a 80 alumnos al género masculino, existiendo un predominio de los varones.
- En los terceros años de educación básica hay 130 alumnos distribuidos en tres paralelos perteneciendo al género femenino 32 alumnas y al género masculino 98, existiendo un predominio de los varones.

- En los cuartos años de educación básica existen 118 estudiantes distribuidos en tres paralelos, entre los cuales tenemos 38 alumnas del género femenino y a 80 del género masculino, con un predominio de los varones.
- En los quintos años de educación básica hay 129 estudiantes distribuidos en tres paralelos, hay 35 estudiantes del género femenino y 94 estudiantes del género masculino, predomina el género masculino
- En los sextos años de educación básica existen 135 estudiantes, distribuidos en tres paralelos y hay 35 estudiantes del género femenino y 100 estudiantes del género masculino, predomina el género masculino.
- En los séptimos años de educación básica tenemos 117 estudiantes distribuidos en tres paralelos, perteneciendo 32 estudiantes al género femenino y 85 estudiantes al género masculino, predomina el género masculino

Con ello podemos decir; en la sección primaria de la Unidad Educativa “Paulo VI”, hay un total de 754 estudiantes.

PADRES DE FAMILIA, GÉNERO Y TÍTULO ACADÉMICO

Nº	GENERO	TITULO ACADÉMICO	EDAD
1.	Mujer	DOCTORA	45
2.	Hombre	INGENIERO	42
3.	Mujer	BACHILLER	35
4.	Hombre	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	38
5.	Mujer	COMERCIANTE	47
6.	Hombre	INGENIERO COMERCIAL	43
7.	Mujer	SECRETARIA	44
8.	Hombre	DOCTOR	32
9.	Mujer	DOCTOR	36
10.	Hombre	ARQUITECTO	35
11.	Mujer	INGENIERA CIVIL	37
12.	Hombre	INGENIERO CIVIL	46
13.	Mujer	DOCTORA PEDIATRA	39
14.	Hombre	DOCTOR GINECÓLOGO	48
15.	Mujer	COMERCIANTE	45
16.	Hombre	PSICÓLOGO	39
17.	Mujer	PSICÓLOGA EDUCATIVA	47
18.	Hombre	EGRESADO EN ARQUITECTURA	45
19.	Mujer	INGENIERA EN SISTEMAS	43
20.	Hombre	BACHILLER	24

La muestra de entrevistas a los padres de familia fue escogida al azar conforme se presentaban en la institución, razón por la cual hay de distintas profesiones, edades y su género.

La mayoría de padres de familia tienen estudios superiores, ejercen una profesión y cada uno de ellos acompaña a sus hijos e hijas a su estilo, y el segundo punto es mirar la estadística de edades en la mayoría de ellos oscila entre los 32 a 48 años a excepción del joven bachiller que tiene 24 años, dedicado a trabajar y a vivir cuidando a sus dos pequeños hijos.

3.2 Materiales e instrumentos:

Al realizar la investigación y la recolección de datos se planteó un objetivo general y varios objetivos específicos, así como la aplicación de la entrevista, (diálogo con las fuentes de información), la observación directa e indirecta de los distintos acontecimientos del plantel y la encuestas propuestas por el *“instructivo para la elaboración de tesis, Proyecto de*

*grado II*²⁶ con los que se ha tenido la oportunidad para desarrollar la tesis.

El Objetivo General.- Investigar la capacidad de liderazgo que tienen los directivos, de la comunidad educativa “Paulo VI” y evaluar la satisfacción de la comunidad educativa.

Objetivos Específicos.-

1. Entrevistar personalmente al Rector como la máxima autoridad para proponerle el proyecto de tesis como ayuda necesaria para realizar las distintas encuestas en la institución.
2. Entrevistar y aplicar las encuestas a las distintas autoridades de la Unidad Educativa “Paulo VI” para que al investigar el nivel de liderazgo que dirige a la institución se refuerce su calidad.
3. Aplicar las encuestas a docentes, alumnos y padres de familia, para identificar falencias y planificar propuestas de mejora.
4. Recoger algunas muestras de observación directa a través de entrevistas a los distintos protagonistas que ayudarán en el perfeccionamiento de una investigación científica y técnica.
5. Analizar los datos recolectados en la investigación para proponer una reforma al liderazgo que ejerce cada directivo en la institución.

En el proceso de la **Entrevista** se realizó gracias a la acogida de todos los actores de la Unidad Educativa “Paulo VI”, especialmente a las autoridades máximas.

En otro momento distinto a los días anteriores se aplicó las **Encuestas** a los docentes, estudiantes, padres y madres de familia, obteniendo resultados positivos de cada uno de ellos en la recolección de datos., se puede decir que es una herramienta muy importante si se tiene objetivos claros y concretos de lo que se quiere investigar, porque a través de los cuestionarios se logra información que realmente enriquece la calidad de la investigación que está desarrollando.

²⁶**BUELE, MALDONADO, Mariana**, (2011), Instructivo “Proyecto de Grado II”, Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias de la Educación, Loja Ecuador.

Para la **Observación Directa**, se aprovechó los recreos, actos cívicos y la formación de estudiantes de la sección primera recolectando datos importantes como el comportamiento dentro y fuera de institución tanto de directivos como docentes. Aquí, se puede destacar una secuencia de los datos que dan en la encuesta y la realidad en que vive cada miembro de la comunidad educativa.

Para la **Observación Indirecta**, hay que destacar el apoyo recibido al facilitar los distintos registros para confirmar la verdadera eficacia que muestra la institución en su gestión administrativa y su liderazgo que tienen para aplicar el currículo escolar en los distintos momentos.

3.3 Método y procedimiento:

Método.- Se aplica el método científico con sus tres componentes esenciales: la entrevista, la encuesta y la observación directa e indirecta, que por su veracidad ayuda en la recolección de datos y la información obtenida, siendo base idónea para llegar a las conclusiones y a la toma de decisiones sobre la Unidad educativa en su gestión y liderazgo.

Con este método, siguiendo sus normas científicas y la aplicación de los materiales, la entrevista preparada con anterioridad, la preparación de la encuesta para aplicar a sus protagonistas la investigación y los materiales que se utilizaran para observación directa e indirecta, se logrará los objetivos propuestos.

Este método científico, logra obtener grandes beneficios, por su característica y procedimiento que merece una confianza racional y lógica en la recolección de los datos, su procedimiento y la demanda del tiempo en su aplicación.

Descripción.- En la investigación se preparó el material que servirá para la aplicación de encuestas, entrevistas, trabajos de campo por medio de la observación directa e indirecta.

La entrevista fue preparada para los principales directivos de la Institución como son el Padre Rector, la señora Vicerrectora de la sección

secundaria y la señora Directora de la sección primaria, 33 profesores de la sección primaria y 10 alumnos que fueron entrevistados informalmente.

Se preparó encuestas con preguntas abiertas y cerradas en las cuales los participantes podían expresarse libremente, en su manera de pensar y de sentir en la convivencia diaria, con las respectivas autoridades.

Para la tabulación de las encuestas se utilizó dos procesos:

Cuantitativo: Que ayudo a la tabulación de datos, para mirar cuantas personas opinan los mismos criterios y así poder hablar de una hipótesis que pueda ser comprobable y verificable.

Cualitativa: Ayudará a conocer los distintos pensamientos que tiene los encuestados al escribir sus propios criterios sobre la institución y con ello contribuir a la reafirmación de la información obtenida en las entrevistas.

Con este trabajo de investigación, se acercará lo más posible a la realidad sobre la gestión de liderazgo de la comunidad educativa "Paulo VI".

Para la realización de esta investigación hubo una acogida del 80% de los integrantes.

4 RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El manual de organización.-

El manual de organización es un instrumento que ayuda al control administrativo y tiene como propósito orientar al personal de la unidad educativa “Paulo VI” a la ejecución de las labores asignadas a cada área; así mismo delimitar responsabilidades, evita duplicidades e identifica omisiones. También sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos del proyecto educativo institucional, el plan estratégico, el plan operativo y otros elementos que componen el quehacer educativo.

Con estos principios se entiende la superación de los proceso de calidad que tiene la comunidad educativa “Paulo VI”, en su ISO 9001, dinámica que constituye todo un procesos de elementos de superación continua en función de la circunstancias y el sentido de ser de la institución, puesto que todo proceso educativo constituye la aplicación gradual de un método científico y que permita estructurar el sistema de enseñanza de acuerdo con sus postulados de orden teórico y práctico.



En su conjunto cada una de ellas tienen un significado importante si queremos que la institución responda a las exigencias de la comunidad y al proceso pedagógico de una sociedad posmoderna exigente en el campo organizativo y didáctico del quehacer educativo, convirtiendo sus instrumentos de gestión educativa, en herramientas importantes para el desarrollo de la institución de la comunidad educativa “Paulo VI”, bajo el liderazgo y responsabilidad de las autoridades, quienes asesoran y aprueban todos los trabajos y la ejecución de los distintos proyectos que tiene la unidad educativa.

En consecuencia el manual organizacional es un instrumento que parte del departamento legal de un sistema educativo de un país y de la institución, donde consta las atribuciones de cada uno de los líderes como requisito fundamental para la administración de una institución bien organizada de los recursos humanos, materiales, servicios, tecnologías de información y comunicaciones, bajo principios de eficiencia, disciplina y austeridad

4.1.1.2. El código de ética

El código de ética de la Unidad Educativa “Paulo VI”, tiene como objetivo normar las conductas y construir una convivencia sana, donde asumir la responsabilidad y la capacidad de vivir juntos sea “un compromiso con la construcción de la comunidad, sentirse parte de una propuesta común y aportar los conocimientos, capacidades y destrezas de su concreción”²⁷.

Con este preliminar se entiende el código de ética de la Unidad Educativa “Paulo VI”, como el modo de concebir una vida educativa que promueva el desarrollo integral de la persona y la sociedad donde primen tres valores importantes; el respeto, el trabajo y la solidaridad, bajo el lema del amor, a luz del evangelio.

Con ello podemos comprender que el código de ética, está intrínsecamente unida a todas las acciones de la comunidad educativa, fundamentada en asumir valores a la luz del evangelio, los documentos capitulares de la “Congregación Josefina” y los documentos de la iglesia católica, que afirman; “todos los bienes de la tierra deben ordenarse en función del hombre centro y cima de todos ellos”²⁸, tal como afirma la educación josefina, educar el corazón con el corazón a través de una formación integral humanística de calidad, que respondan a los cambios sociales, con mentalidad crítica y sentido cristiano.

²⁷ Código de Convivencia, Marco Operativo, Dirección provincial de Pichincha, Departamento de orientación y bienestar estudiantil.

²⁸ Concilio Vaticano II, Constitución, *Gaudium et spes*, sobre la Iglesia en el mundo actual, Biblioteca de autores cristianos, editorial católica, pág., 17

El código de ética se fundamenta en la “propia dignidad del hombre, quien posee razón e inteligencia divina para asumir” el gran reto de saber superar cualquier adversidad y fomentar el bienestar de la comunidad educativa paulina, donde “en lo más profundo de su conciencia descubre el hombre la existencia de una ley que el no se dicta así mismo, pero a la cual debe obedecer advirtiéndole que debe amar y practicar el bien”²⁹ fomentando así, una convivencia digna y llena de felicidad.

4.1.1.3. El plan estratégico

La tarea fundamental de la Gerencia estratégica consiste en pensar en la Misión del negocio: ósea formularse la pregunta ¿cuál es nuestro negocio y cuál deberá ser? Esto conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes en la toma de decisiones de hoy, para los resultados del mañana.

La premisa fundamental de la Gerencia estratégica consiste en el hecho de que la organización debe tratar de llevar a cabo estrategias dirigidas a maximizar los beneficios de las fortalezas internas de la institución, así como las oportunidades externas, a objeto de contrarrestar sus debilidades y amenazas.

Así, la planificación estratégica se convierte en la herramienta de la gerencia moderna con altísima utilidad en un mundo cada vez más dinámico y complejo que circunda a las organizaciones.

La comunidad educativa “Paulo VI”, en estos últimos años viene impulsando una serie de cambios como el de acreditar un sistema de calidad norma ISO 9001 e impulsar una transformación en el proceso académico y administrativo con el único objetivo de cumplir la misión y visión institucional.

Con este avance de transformación y al ser merecedores de una acreditación ISO, requiere reforzar su liderazgo en educación en la ciudad

²⁹ Concilio Vaticano II, Constitución, *Gaudium et spes*, sobre la Iglesia en el mundo actual, Biblioteca de autores cristianos, editorial católica, pág, 23

de Quito a través de un proceso participativo coherente con la planificación estratégica de la institución donde le permite reunir los diferentes aportes del personal docente, administrativo, de servicio en beneficio de la gran comunidad estudiantil

La gerencia estratégica representa un enfoque sistemático y objetivo para la toma de decisiones dentro de cualquier organización, en esencia es un intento por erigir un cúmulo de información cualitativa y cuantitativa a objeto de realizar este proceso de forma efectiva.

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio reservado de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

En este sentido la planificación estratégica de la Unidad Educativa “Paulo VI”, que cuenta con acreditación ISO, se convierte en un elemento de apoyo al proceso de toma de decisiones en todas las áreas y niveles de la organización, contribuyendo a redefinir constantemente la misión y los objetivos institucionales.

Su misión, está basado en el accionar del principio de San Leonardo Murialdo, “educamos el corazón con el corazón” en una formación integral que abarca los aspectos espiritual, intelectual, ético, moral, social, cultural y físico en presencia del pensamiento cristiano, católico.

Su visión, es preparar al estudiante en sus capacidades de proyección a una realización como ser humano dentro del evangelio, la cultura y la vida en un proceso de socialización al que Paulo VI, define como; “el ser humano destinado a lograr el desarrollo de la persona y relaciones verdaderamente personales” que lo motiven a una comunicación moderna y transparente para que pueda vivir en libertad siendo productivo y competente, artífice de su propia formación.

Con ello las políticas educativas que ofrece la institución están condicionadas por la coherencia de vida, la factibilidad para el desarrollo de una formación integral y la garantía de utilizar los mejores recursos humanos y materiales para buscar la excelencia académica y la sana competitividad con las distintas instituciones educativas.

Con el plan estratégico todos los recursos humanos de la institución serán eficientes si van acompañados de una evaluación continua y sus recursos materiales servirán para fomentar aprendizajes significativos.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y su especificación sirve para concretar objetivos y metas que puedan ser evaluables a corto y largo plazo. Con ello que al finalizar cada año escolar damos tiempo específico para la evaluación del proceso pedagógico en su conjunto. Es frecuente que al finalizar el ciclo anual se debe valorar los avances o el cumplimiento de las metas, si el balance no es favorable del todo y sentimos cierto grado de descontento, decepción y en ocasiones hasta frustración nos sirve para replantear los objetivos y metas propuestas. En todo este proceso lleva varias evaluaciones porque se trata de una evaluación holística y continúa.

Del diagnóstico situacional realizado en Plan Estratégico nace la necesidad de planificar Proyectos al inicio de un nuevo año, como una buena oportunidad para iniciar un nuevo ciclo y establecer nuevas metas. En el P.O.A. de la Unidad Educativa “Paulo VI”, se ha planteado la propuesta de ejecutar los siguientes proyectos, primero socializando las necesidades y metas no alcanzadas y el compromiso de toda la Comunidad Educativa en la ejecución de los proyectos:

ACTUALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA O DE ÉTICA.

Es necesario actualizar el código de convivencia o de ética en la actividad educativa, sus acciones se fundamentan en base a la legislación escolar quien establece los parámetros de esta reglamentación; es

necesario establecer códigos de interrelación que permitan aplicar pautas y disposiciones que facilitan la interrelación institucional.

ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DOCENTE

Las Autoridades y el Personal Docente de la Unidad Educativa:" Paulo VI" conscientes de la necesidad de estar actualizados en los temas administrativos y docentes cada año están actualizando sus conocimientos:

- La vivencia y práctica de una vocación tan rica y profunda como la del Laico Católico en la institución, requiere de la correspondiente formación tanto en el plano profesional como en lo personal.
- Es necesario promover y apoyar la formación permanente, humana, cristiana y científica de los docentes de nuestro plantel, para que eduquen con verdadera sabiduría, formando un equipo de docentes altamente capacitados, capaces de desenvolverse y estar preparados para enfrentar a las nuevas exigencias de la sociedad.

COMPRENSIÓN LECTORA

Según el diagnóstico, el contacto y la observación diaria en las aulas se ha detectado que la lectura no satisface los niveles esperados; lo que significa: que los estudiantes no comprenden lo que leen, y dificulta el proceso de aprendizaje, con ello retrasando muchas actividades como fomentación de la creatividad y la imaginación por construir un futuro mejor.

La labor de los docentes debe encaminarse a la formación de lectores inteligentes, para esto se requiere por una parte, el conocimiento claro y correcto de la naturaleza misma de la lectura y por otra la aplicación de métodos procedimientos y técnicas más acertados para facilitar su progresivo dominio por parte de los estudiantes.

MANUAL DE PERFILES

La institución se encuentra aplicando la norma ISO 9001 para la acreditación de calidad constituyendo una parte fundamental establecer los perfiles básicos para cada uno de las funciones y cargos que tanto el

personal directivo, administrativo, docente y de servicio debe disponer, en la actualidad estos perfiles solo se vienen dando a nivel de docentes, estudiantes y padres de familia.

La determinación de perfiles permite ubicar y categorizar la calidad de empleado que la institución dispone para establecer parámetro de mejoramiento y comparación.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El **Proyecto Educativo Institucional**, es elaborado siguiendo las directrices establecidas en las disposiciones del ME, en los planes y programas curriculares, en los principios y valores del **Proyecto Pastoral Paulino** basados en el evangelio, donde se establece la Identidad Institucional, por medio de la misión, visión, metas y políticas institucionales para alcanzar los objetivos educativos orientados en base a la fundamentación psicopedagógica y curricular, para ser agentes de cambio y transformación en la sociedad. Se diagnóstica la situación institucional para establecer las debilidades que permita la construcción de proyectos operativos anuales, que guían la vida institucional, los mismo que constituyen el **Plan Operativo Anual (POA)**, el cual se lo va ajustando cada año de acuerdo a las necesidades internas y externas de la Institución.

Sobre la base del cronograma de actividades propuesto por la Dirección Provincial de Educación, se incluyen las actividades planificadas trimestralmente por cada uno de los Departamentos y Comisiones de la Unidad Educativa “Paulo VI”, para asegurar el cumplimiento.

El P.E.I. Se elabora con la participación de los docentes de la Unidad Educativa “Paulo VI”, donde se establecen los lineamientos necesarios para el diseño y aplicación del currículo institucional acordes a las exigencias de la comunidad educativa. Tiene una vigencia de 5 años. Una vez elaborado y consensuado internamente se entrega a la Dirección Provincial de Educación para su aprobación.

Al inicio de cada año escolar se revisa y actualiza el **PEI** para conseguir el mejoramiento continuo de la propuesta educativa; en caso de existir alcances se presenta a la Dirección Provincial para su aprobación. Internamente se organiza la socialización.

Realizando el análisis de este documento fundamental que orienta el accionar educativo de la Unidad Paulo VI, revisaremos los puntos que agregan valor a la Gestión de Liderazgo y valores.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

La Unidad Educativa “Paulo VI” cuenta con un Reglamento Interno amparado en la base legal de la LOEI (Ley orgánica de educación intercultural) y los reglamentos establecidos por la institución para promover las buenas relaciones interpersonales de todos sus actores y cumplir a cabalidad con la visión y misión.

OBJETIVOS DEL REGLAMENTO INTERNO

Son objetivos del presente reglamento:

- Propiciar la convivencia de la Comunidad educativa josefina
- Dar a conocer a la comunidad educativa la reglamentación del proceso educativo de la Institución.
- Orientar la formación y fomentar la responsabilidad ciudadana del estudiante paulino.
- Normar las relaciones entre los diferentes niveles de la Unidad Educativa, tanto en el campo administrativo como en el académico, de conformidad con el Art. 154 del Reglamento General a la Ley de Educación y Cultura.
- Redefinir, en la Institución, funciones y responsabilidades de los diferentes estamentos.
- Determinar las normas específicas y las exigencias del plantel en todo aquello que no se oponga a las leyes y reglamentos de educación

FINES:

Además de los fines propuestos en el Reglamento General de la ley de Educación Art. 3. La Institución propone los siguientes:

- ☑ Formar ciudadanos comprometidos con su país, con su comunidad y como buenos cristianos para dar testimonio de su fe
- ☑ Desarrollar los valores: físicos, intelectuales, culturales, morales, sociales y religiosos del estudiante para que contribuya activamente en la transformación de la sociedad ecuatoriana.
- ☑ Lograr en los/as estudiantes un crecimiento y madurez humana, cristiana y social que los haga capaces de una opción vocacional consciente y responsable como integrantes activos de la sociedad.
- ☑ Fomentar el aprecio y el aprovechamiento del tiempo libre, como momento de maduración humana para favorecer en los/as estudiantes las dimensiones de la personalidad.
- ☑ Formar en los/as estudiantes una mentalidad abierta al pluralismo cultural del Ecuador, con criterios evangélicos y josefinos para conseguir el enriquecimiento de la personalidad y la superación del etnocentrismo típico de nuestro ambiente.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

La Visión y Misión son el propósito o razón de existir de la Unidad Educativa “Paulo VI”, describe los valores y prioridades que la diferencia de las demás instituciones, traza el futuro de la institución.

MISIÓN:

“La Unidad Educativa “Paulo VI” es una institución Católica aplica los principios pedagógicos de San Leonardo Murialdo “EDUCAR EL CORAZÓN CON EL CORAZÓN”, a través de una formación integral y humanística de calidad, basada en competencias laborales que responden a los cambios sociales, con mentalidad crítica y sentido cristiano”.

VISIÓN:

“Ser una Institución Educativa Católica, líder en la formación en valores, con una excelencia académica, creativa y comprometida con una sociedad equitativa y justa en base al desarrollo de las capacidades y potencialidades de los estudiantes para que se constituyan en ciudadanos

altamente competentes, productivos y puedan enfrenar los retos de una nueva sociedad”.

La visión del establecimiento compromete al personal docente a prepararse continuamente para desarrollar en cada uno el sentido de pertenencia que a través de convivencias y experiencias permite la adaptación al sistema religioso existente en la institución, socializar e informar la visión que persigue el establecimiento ayuda a mirar a los estudiantes no como simples estudiantes sino como hijos de un Dios amoroso que nos cuida y nos bendice para ayudar a nuestros alumnos a ser mejores personas y profesionales, la enseñanza no se basa solo en teorías o ciencia sino en el espíritu de cada estudiante, abriendo nuestro interior para descubrir lo mejor de nosotros y de los que nos rodean.

4.1.2.2. El Organigrama

Los organigramas son instrumentos de organización, que proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.

En la Unidad Educativa “Paulo VI” el uso de un organigrama proporciona las siguientes ventajas:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas de liderazgo y administración.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la institución.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la Unidad Educativa “Paulo VI”.

- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

Este organigrama es elaborado por el Departamento de Recursos Humanos, la finalidad de este proceso es organizar, evaluar y documentar todo lo relacionado con el personal administrativo, docente y de servicios para el mejoramiento continuo de la Unidad Educativa “Paulo VI”.

El proceso comienza supliendo las necesidades del personal, realizando el reclutamiento y selección en base a los perfiles establecidos, induciendo y entrenando al personal para la realización de sus funciones. En una evaluación continua se desarrolla el trabajo comunitario que siempre busca el beneficio de la comunidad educativa.

Durante el proceso se realizaran acciones correctivas y preventivas, que son: las evaluaciones permanentes al personal, que permitirán dar un seguimiento y obtener indicadores para la toma de decisiones del comité de calidad.

Es un organigrama estructural horizontal, creado de acuerdo al diseño de gestión que aplica la institución, y acorde a las Leyes de Educación vigentes para el año lectivo 2010 – 2011; de tal manera se debe hacer una reestructuración del mismo, analizando las nuevas leyes emitidas por el Ministerio de Educación en el Registro Oficial N° 417 y Ley Orgánica de Educación Intercultural publicado al 31 de marzo del 2011 que exige la contratación de nuevo personal en diferentes áreas, por lo cual se han creado nuevas funciones haciendo que el organigrama existente se encuentre desactualizado.

Primer Nivel:

En el organigrama la autoridad máxima es el Rector de la Unidad Educativa, encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la institución.

Como nivel de asesoría tiene al Consejo Técnico que está conformado por cuatro miembros del personal docente, están altamente calificados para tal comisión, brindan apoyo en actividades educativas regulares y extracurriculares.

En el nivel de apoyo pedagógico cuenta con el Consejo Directivo, la Junta General de Directivos y Docentes, quienes elaboran y diseñan proyectos de mejora de acuerdo al diagnóstico organizacional cada año.

Segundo Nivel:

Los departamentos pertenecientes a este nivel se encuentran bajo las disposiciones del Padre Rector, y están en la línea normativa o de ejecución desempeñando acciones de supervisión y control en coordinación con el resto del personal de la institución.

Tercer Nivel:

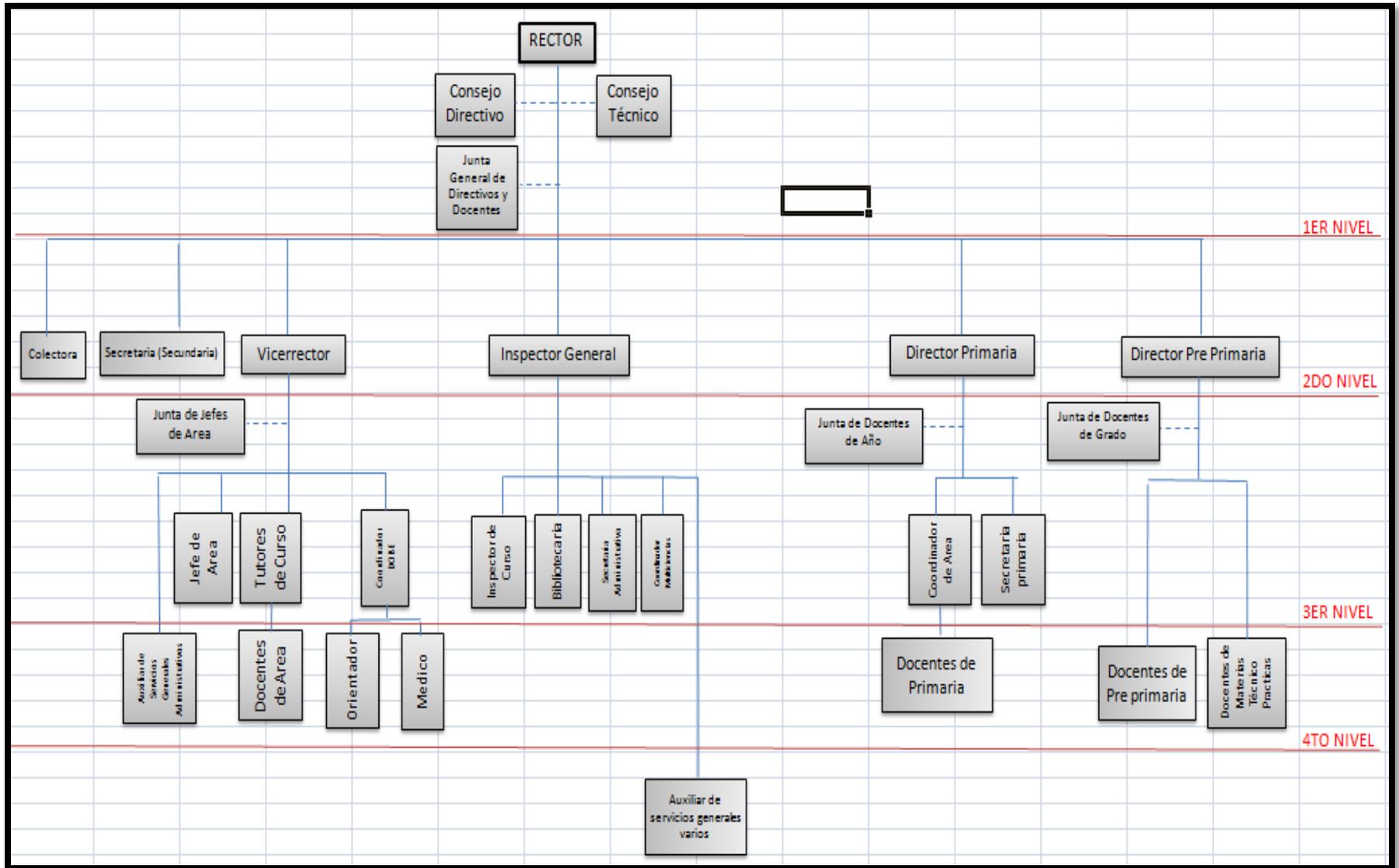
Este nivel está conformado por el personal administrativo que brinda atención tanto a padres de familia como a docentes que acuden a estas dependencias, y a la vez por comisiones de docentes que están en constante coordinación con el fin de detectar posibles falencias, para la mejora continua.

Cuarto Nivel:

En este nivel se encuentra en el personal operativo de la organización que es el personal docente, y son los encargados de planificar, ejecutar y evaluar acciones de enseñanza y aprendizaje a los estudiantes.

Quinto Nivel:

Aquí está ubicado el personal de servicio que son los encargados de la limpieza, conservación y mantenimiento de la infraestructura así como también el auxiliar de servicios generales que es el mensajero de la institución.



³⁰ Proceso de Gestión de Recursos Humanos de la Unidad Educativa “Paulo VI”

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Las funciones que deben cumplir las áreas y Departamentos de la Unidad Educativa “Paulo VI” están estipuladas y detalladas en el Código de convivencia y el Organigrama de funciones.

Las áreas y departamentos Institucionales de la Unidad Educativa “Paulo VI, son coordinados directamente por el Rectorado a través del Vicerrectorado y las Direcciones de Pre-Primaria y Primaria respectivamente.

Las Asesorías funcionan de dos tipos: la permanente y la ocasional. La asesoría permanente está integrada a la estructura orgánica de la Institución y la ocasional cuando se la requiera.

Con respecto a las funciones de los **Departamentos** con que cuenta la Unidad Educativas Paulo VI, están también estipuladas en el Reglamento Interno, existen los siguientes departamentos:

- Departamento de Gestión Académica.
- Departamento de Pastoral.
- Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil.
- Departamento de Inglés.
- Departamento Disciplinario.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ACADÉMICA

Este departamento integrado por el Rector, Vicerrector, la Directora de Primaria, pre primaria, Asesor Pedagógico, dos docentes designados por las Autoridades de Primaria y de Educación Media.

Detallaremos las funciones más relevantes:

- Promover, liderar, organizar, capacitar y coordinar las acciones de planificación, ejecución y evaluación del proyecto educativo y curricular de la Institución.
- Asumir la coordinación y supervisión permanente, para verificar la aplicación del proyecto educativo y curricular.

- Validar, evaluar e informar de las bondades y deficiencias del proyecto educativo y curricular al ser aplicados en la Unidad Educativa.
- Elaborar y revisar documentos básicos que permitan la consolidación del quehacer educativo.

Dentro del Departamento Académico existe la participación de los Jefes de área en Secundaria y Coordinadores en primaria para coordinar con las autoridades el buen desarrollo del proceso educativo, está integrada por los docentes de las asignaturas correspondientes a un área académica. El Director área será nombrado por el Consejo Directivo y Consejo Técnico según la sección.

DEPARTAMENTO DE PASTORAL

Es acción principal de este Departamento es: motivar para que cada uno de los integrantes de la Comunidad Educativa de la Institución, llegue a aceptar y vivenciar su fe católica, como una respuesta personal y libre a Cristo.

Integran el Departamento de Educación a la Fe: los Coordinadores que lo presiden (uno de Educación Básica y otro del Bachillerato), designados por el Director y la Comunidad, los sacerdotes y docentes catequistas y una representante de los Grupos Juveniles, Infancia Misionera y de reflexión que existen en la Institución. El personal de este Departamento son religiosos y seculares que ofrecen testimonios de vida cristiana y tienen la preparación adecuada para desarrollar itinerarios de maduración en la fe, y para formar personas comprometidas en la Construcción del Reino.

Los miembros del Departamento son los responsables de la formación religiosa y animación espiritual en la Comunidad Educativa, de manera particular de los/as estudiantes.

Las funciones más relevantes del Departamento de Pastoral son:

- Organizar y vivenciar la dimensión pastoral de la Institución, para todos los estamentos de la Unidad Educativa.
- Coordinar las celebraciones y fiestas religiosas.

- Apoyar y animar los Grupos Juveniles, Infancia Misionera, a sus asesoras y líderes.
- Evaluar periódicamente la marcha del Proyecto del Departamento.
- Orientar y animar los compromisos de carácter solidario.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

La Orientación es intrínseca al proceso de educación de la/os estudiantes, los servicios de Orientación y Bienestar Estudiantil está a cargo del Departamento correspondiente, integrado por: Orientadora, el médico y otros profesionales de apoyo.

El DOBE está integrado por profesionales de la especialidad, personas con madurez humana, cristiana y josefina; acompañan procesos para potenciar en los miembros de la Comunidad Educativa el auto conocimiento integral a fin de que opten con libertad al servicio de la sociedad y la Iglesia católica.

El DOBE está integrado por los/as orientadores/as de los diferentes niveles, cuenta con un coordinador/a general designado por el Rector.

Las funciones más relevantes son:

- Contribuir a la mejor adaptación del estudiante al ambiente familiar, escolar, social, político, religioso y económico.
- Encontrar las soluciones más adecuadas para los problemas psicopedagógicos, socio-económicos y de salud que pueden presentarse en los/as estudiantes y coordinar con PP.FF., docentes y autoridades.
- Programar, desarrollar, coordinar e instrumentalizar los servicios de Orientación según las exigencias técnicas actuales y reglamentarias.
- Planificar, ejecutar y evaluar las Gestiones técnicas de conformidad con lo que establece el Departamento de Orientación, e informar trimestralmente a las autoridades respectivas.

DEPARTAMENTO DE INGLES

El Departamento de Inglés es un organismo de Planificación, seguimiento, evaluación e innovación. Regula las actividades académicas que involucran a docentes y estudiantes respecto a esta segunda lengua.

Funciones más relevante de los Responsables del Departamento:

- Conocer, sugerir y solucionar situaciones que atañen al buen desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje del Inglés
- Coordinar la elaboración del Plan anual, con los jefes de área y los docentes para su aprobación por parte del Rectorado.

DEPARTAMENTO DISCIPLINARIO

Es un organismo de asesoramiento al Rector, sobre el análisis y tratamiento del comportamiento de los estudiantes dentro y fuera del Plantel. Está integrada por: Vicerrector/a y Directora de Primaria; Inspector General y Psicóloga responsable de nivel, profesor tutor de año o curso, actúa como Secretario este último.

Si uno de los miembros de la Comisión se encuentra involucrado en el caso a ser estudiado debe abstenerse en participar en dicha reunión.

El Departamento Disciplinario ese reúne cada vez que los casos lo ameriten para conocerlos, estudiarlos y recomendar al Rector el estímulo o sanción a imponerse.

Función más relevante de la Comisión de Disciplina:

- a) Conocer, estudiar y recomendar a las autoridades del Plantel los estímulos y sanciones a los/as estudiantes, por actos de servicio relevantes o atentatorios del presente reglamento.
- b) Vigilar la correcta aplicación del presente reglamento.
- c) Designar una comisión para la ampliación de informes, cuando estime necesario.

Presentar al Rectorado un informe escrito para su ratificación o rectificación, sobre sus funciones.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

El Clima escolar de la Unidad Educativa “Paulo VI”, se desenvuelve en las siguientes condiciones:

Las autoridades han desarrollado la escucha de sus subordinados, toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiante para la toma de decisiones las mismas que si son decididas en grupo serán ejecutadas juntas frente a la solución de dificultades que se presente, el estudiante es tomado en cuenta en las decisiones por ser el recurso humano más importante del servicio educativo de calidad que oferta la institución.

No existe un liderazgo puro en el accionar de los Directivos se observa una mezcla de todos los tipos de liderazgo, pero prima el liderazgo democrático y conductual al delegar funciones que son controladas frecuentemente para la mejora continua.

Respecto al desempeño docente se desarrolla la capacitación continua con el objetivo de estar actualizados frente a los avances tecnológicos que enfrenta la sociedad y tomando en cuenta que somos docentes del siglo XX que estamos orientando a estudiantes del siglo XXI.

Capacitación importante para impartir en la sala de clases ideas renovadoras utilizando métodos activos aboliendo métodos tradicionalistas, aplicando métodos de enseñanza que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción docente-alumno.

Los docentes al formar parte de una Institución católica inician sus clases con la Oración diaria de agradecimiento a nuestro padre celestial, con frases motivadoras que armonicen la aplicación diaria en “valores y virtudes “en la continua relación con su entorno.

Los docentes paulinos deben poseer un alto espíritu de pertenencia y aplicar el lema de nuestro fundador; San Leonardo Murialdo, Ser padre, amigo y hermano de nuestros estudiantes trabajamos con el sistema preventivo del acompañamiento, principalmente cuando están

atravesando problemas, siendo parte de la solución, considerando que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Para Murialdo la única manera de acompañar y enmarcar todo accionar del estudiante en su proceso formativo es a través de una pedagogía centrada en EDUCAR EL CORAZÓN CON EL CORAZÓN, por cuanto educando el corazón educamos la totalidad de su ser.

En nuestro accionar educativo tratamos de alcanzar el objetivo que persigue la misión y visión institucional formar en el estudiante que sea una persona sensible ante los valores humanos en relación consigo mismo y con los demás, aptos para desarrollar sus capacidades espirituales y corporales que le ayuden a despertar la conciencia de SER hombres y mujeres nuevos en todas las dimensiones siendo protagonista de su propio desarrollo como buen Cristiano y honesto ciudadano.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El modelo de aprendizaje que orienta a la Unidad Educativa “Paulo VI”, está centrado en el **Constructivismo** cuyo enfoque afirma que el conocimiento debe ser construido por el alumno mismo y no simplemente pasado de una persona a otra como lo hace la enseñanza tradicional.

El alumno de la Unidad Educativa “Paulo VI”, debe generar sus propios objetivos de aprendizaje y ser capaz de alcanzarlos mediante el autoestudio y la interacción con sus compañeros en su equipo de trabajo.

El proceso de enseñanza- aprendizaje esta "centrada en el alumno", en el aprendizaje constructivista.

El papel del Docente Paulino, es una actitud mediadora entre el conocimiento y el aprendizaje del alumno, le exige ser un profesional reflexivo, que tome conciencia y analice críticamente sus ideas, sólo así promoverá un aprendizaje significativo y podrá establecer como objetivo la construcción del alumno de sus propios conocimientos.

El currículo a ser aplicado en la Unidad Educativa “Paulo VI” se encuentra centrado en el desarrollo de las destrezas con criterio de desempeño en el estudiante, las cuales deben demostrar en la actividad docente su evidencias de logro, entendiéndose por destreza como la expresión del “saber hacer” en los estudiantes, que caracteriza el dominio de la acción. En este documento curricular se ha añadido los “criterios de desempeño” para orientar y precisar el nivel de complejidad en el que se debe realizar la acción, según condicionantes de rigor científico-cultural, espaciales, temporales, de motricidad, entre otros.

Las destrezas con criterios de desempeño constituyen el referente principal para que los docentes elaboren la planificación micro curricular de sus clases y las tareas de aprendizaje. Sobre la base de su desarrollo y de su sistematización, se aplicarán de forma progresiva y secuenciada los conocimientos conceptuales e ideas teóricas, con diversos niveles de integración y complejidad.

El empleo de las tecnologías de la información y la comunicación en la actualidad el diseño curricular centrado en destrezas de desempeño deben tener una sustentación en el manejo de tecnologías, constituyéndose este en otro referente de alta significación de la proyección curricular es el empleo de las **Tics**(Tecnologías de la Información y la Comunicación) dentro del proceso educativo, es decir, de videos, televisión, computadoras, internet, aulas virtuales y otras alternativas, para apoyar la enseñanza y el aprendizaje, en procesos tales como:

- Búsqueda de información con rapidez.
- Visualización de lugares, hechos y procesos para darle mayor objetividad al contenido de estudio.
- Simulación de procesos o situaciones de la realidad.
- Participación en juegos didácticos que contribuyen de forma lúdica a profundizar en el aprendizaje.
- Evaluación de los resultados del aprendizaje.

- Preparación en el manejo de herramientas tecnológicas que se utilizan en la cotidianidad.

La evaluación integradora de los resultados del aprendizaje.

El diseño curricular centrado en destrezas de desempeño propicia una evaluación que permite valorar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de aprendizaje a través de la sistematización de las destrezas con criterios de desempeño. Se requiere de una evaluación diagnóstica y continua que detecte a tiempo las insuficiencias y limitaciones de los estudiantes, a fin de implementar sobre la marcha las medidas correctivas que la enseñanza y el aprendizaje requieran.

Los docentes deben evaluar de forma sistemática el desempeño (resultados concretos del aprendizaje) de los estudiantes mediante diferentes técnicas que permitan determinar en qué medida hay avances en el dominio de las destrezas con criterios de desempeño para hacerlo es muy importante ir planteando, de forma progresiva, situaciones que incrementen el nivel de complejidad de las habilidades y los conocimientos que se logren, así como la integración entre ambos. Al evaluar es necesario combinar varias técnicas a partir de los indicadores esenciales de evaluación planteados para cada año de estudio: la producción escrita de los estudiantes, la argumentación de sus opiniones, la expresión oral y escrita de sus ideas, la interpretación de lo estudiado, las relaciones que establecen con la vida cotidiana y otras disciplinas, y la manera como solucionan problemas reales a partir de lo aprendido.

Como parte esencial de los criterios de desempeño de las destrezas están las expresiones de desarrollo humano integral, que deben alcanzarse en el estudiantado, y que tienen que ser evaluadas en su quehacer práctico cotidiano (procesos) y en su comportamiento crítico-reflexivo ante diversas situaciones del aprendizaje.

Para evaluar el desarrollo integral deben considerarse aspectos como:

- Las prácticas cotidianas de los estudiantes, que permiten valorar el desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño tanto al principio

como durante y al final del proceso, a través de la realización de las tareas curriculares del aprendizaje; así como en el deporte, el arte y las actividades comunitarias.

- La discusión de ideas con el planteamiento de varios puntos de vista, la argumentación, y la emisión de juicios de valor.
- La expresión de ideas propias de los estudiantes a través de su producción escrita.
- La solución de problemas de distintos niveles de complejidad, haciendo énfasis en la integración de conocimientos.

Se recomienda que en todo momento se aplique una **evaluación integradora de la formación intelectual con la formación de valores humanos**, lo que debe expresarse en las calificaciones o resultados que se registran oficialmente y que se deben dar a conocer a los estudiantes durante el desarrollo de las actividades y al final del proceso.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La Unidad Educativa “Paulo VI”, para obtener una calidad competitiva en el ámbito educativo se ha unido al sistema de Gestión de Calidad de la normativa ISO 9001- en el año 2008, con el fin de mejorar su organización y rediseñar sus procesos de gestión y nuevas políticas administrativa, así; su proceso organizativo está diseñado en un sistema operacional y de valores.

Con este sistema de respaldo en documentos escritos y digitales por medio de la evaluación continua, la institución como tal se supera día a día, obteniendo calidad en el cuerpo administrativo y docente, para de esta manera ofrecer una educación de calidad y buen uso de los recursos tanto humanos como materiales.

Así con el beneficio y la exigencia de la norma 9001 estamos llamados a:

- Una búsqueda y eficiencia en la organización de los procesos del sistema de formación integral que ofrece la institución
- Establecer reglas claras y delegar responsabilidades a las diferentes autoridades y personal que labora en la unidad educativa.

- ☑ Utilización correcta del personal administrativos, docente y de servicio para que su rendimiento sea eficiente y coherente con el esfuerzo que promueve la institución por mantenerse en la norma ISO 9001.
- ☑ Funcionamiento corrector de los departamentos de las diferentes áreas, con comunicación transparente entre el personal docente, de servicio y sus autoridades.
- ☑ Utilización eficiente de los medios de multimedia que tiene la institución para que la pedagogía y sus métodos de enseñanza se vuelva productivos.
- ☑ Aumentar proyectos que generen liderazgo tanto en sus docentes como en los estudiantes que buscan una formación integral.
- ☑ Educar padres de familia coherentes entre los que dicen y hacen con la formación de sus hijos para así formar una nueva sociedad líder de la libertad y responsable de la calidad de vida que quieren llevar.

La institución al fomentar la normativa ISO 9001, busca mejorar la satisfacción de los estudiantes y padres de familia y para ello a implementado sus sistema de Gestión de calidad marcado en catorce procesos que buscan la formación integral fundamentado en los valores del evangelio tal como lo quería san Leonardo Murialdo y lo sigue promoviendo la Congregación de los Padres Josefinos en la actualidad por medio de la comunidad educativa “Paulo VI”.

Sin embargo hay que resaltar, el sistema del proceso educativo de la Unidad Educativa “Paulo VI”, tiene una identidad propia en la formación integral de los jóvenes y se llama la pedagogía del amor a la luz de los cuatro evangelios, los documentos de la Iglesia y los documentos propios de la Congregación Josefina y con esta finalidad cada uno de los procesos tiene su control de calidad y está sujeto a una norma internacional de calidad.

- ☛ **Procedimiento de Gestión Académica:** su finalidad es proporcionar a los estudiantes una educación integral, partiendo desde un proceso de formación de calidad por medio de la planificación institucional, estratégico, operativo y micro curricular en el día a día de las aulas. El

enfoque pedagógico por competencia ayuda en el desarrollo de las habilidades del pensamiento, actitudes y aptitudes en una evaluación continua flexible y eficaz en la vida cotidiana de los estudiantes.

- ☛ **Procedimiento de Control Productivo y Servicio:** La evaluación de los procesos sirve para superar el rendimiento de la administración académica, administrativa y de servicios, donde las operaciones de pensamientos se vuelven más eficiente en una educación de calidad que ofrece la institución.
- ☛ **Procedimiento de Acciones Correctivas:** Es la superación pedagógica al finalizar cada trimestre donde los estudiantes, mediante las distintas estrategias metodológicas se refuerza los aprendizajes significativos y de calidad para así alcanzar con los aprendizajes significativos y el buen uso de los recursos tanto humano como material.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La dimensión administrativa que orienta a la Unidad Educativa “Paulo VI” esta visualizada en el Organigrama Institucional, la Institución está dirigida acertadamente por la Comunidad de los padres Josefinos quienes en reuniones de Consejo nombran a la máxima autoridad que es el Rector, para su nombramiento se tomará en cuenta el Art. 170 del Reglamento General de la Ley de Educación y de los Reglamentos de la Congregación Josefina.

El Rector es el representante judicial y extrajudicial de la Unidad Educativa. El Ministerio de Educación, de conformidad con el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, debe llenar los requisitos legales y tener los títulos necesarios para ejercer su cargo.

La Vicerrectora, Directoras de Primaria y Preprimaria, los representantes del Consejo Directivo y Técnico, son nombrados por la Comunidad Religiosa y la Junta de Profesores, posteriormente reconocida por la Dirección Provincial de Educación.

Las autoridades nombradas anteriormente junto con el Rector, son los encargados de velar por la implementación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y mantener la Educación de Calidad que ofertan en la Misión y Visión Institucional.

Con respecto a la Dimensión Financiera es llevada de forma responsable por una profesional la Colectora que cumple con sus funciones de acuerdo a los lineamientos de la Comunidad Josefina, orientada por el Gestión de Calidad ISO 9001-2008 con el Proceso Presupuestario.

La finalidad de la Dimensión presupuestaria establece, analiza, proyecta los ingresos y los egresos relacionados con la institución para cumplir con la visión, misión y objetivos de la Institución para tener eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos cumpliendo con procesos de gestión de calidad y mejoramiento continuo.

El alcance del proceso de gestión Económica y Financiera comienza con el informe del Comité de Calidad y los datos de Contabilidad para realizar el Presupuesto y termina cuando el proceso económico y financiero entrega las partidas a Contabilidad y Adquisiciones para ejecutar el presupuesto.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La unidad educativa “Paulo VI”, por ser una institución confesional católico tiene su fuerza en el proceso de Gestión Pastoral, se promueve valores como el amor a Dios, al prójimo y a la naturaleza en un ambiente de absoluto respeto del uno por el otro, con una educación de calidad e integral tal como lo señalan los documentos de la Iglesia y los documentos de la Congregación Josefina que dicen: “Dios bueno que ama a todos, incluso a los pecadores es el mensaje central del Testamento”, razón por la cual los valores culturales de nuestro país encuentran plena vigencia en la formación integral que reciben los jóvenes de la unidad educativa.

La pastoral de la unidad educativa, busca hacer el bien y hacerlo bien en sus dimensiones; humana, intelectual, cristiana, carismática con sólidos

principios éticos en una formación integral por defender y asumir la fe, la justicia y la caridad capaces de obrar con disciplina y liderazgo en una sociedad tan convulsionada por el hedonismo y el egoísmo.

4.1.3. Análisis F.O.D.A.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- La Institución cuenta con un sistema de gestión de Calidad ISO 9001-2008 para alcanzar la Calidad que exige los cambios educativos.
- Capacitación y preparación constante, de forma independiente, estas exigencias ayudaron a obtener la Certificación de Calidad ya que los docentes están en contacto con los conocimientos del currículo y la temática que se necesita para obtener esta certificación.
- Cuenta con un PEI actualizado acorde a los cambios y exigencias del M.E con el objetivo de dar soluciones a la problemática que se produce cada año.
- Organización Institucional.
- Infraestructura adecuada y con equipamiento de tecnología de punta, para desarrollar una educación basada en el modelo constructivista, en donde el alumno es protagonista de la construcción del conocimiento y lograr aprendizajes significativos.

Debilidades:

- Es imprescindible determinar las debilidades que ponen en riesgo la integridad del plantel en el aspecto curricular, social y familiar para proporcionar prontas soluciones.
- Mejorar la evaluación anual del alcance de los proyectos establecidos en el POA
- Perder el verdadero sentido del Docente Paulino, ser padre, hermano y amigo de nuestros hermanos (comunidad educativa).
- Falta de espiritualidad y coherencia entre lo que decimos y hacemos por no existir sentido de pertenencia con el lema de nuestro fundador "Educar el corazón con el corazón"

- ☑ Falta compromiso de la alta dirección en la Capacitación espiritual, que mejore el dialogo eficaz, la articulación en el currículo de los ejes transversales en todas las áreas como principio del Buen vivir.
- ☑ Ausencia de formación de líderes que orienten la organización y alcance la visión y misión planteada.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- ☑ Dentro de las oportunidades encontramos el alto nivel de compromiso del personal de la Institución en seguir manteniendo la Certificación de Calidad ISO.
- ☑ Relevante compromiso y participación de los Padres de Familia en toda la organización Institucional.
- ☑ Contar con una infraestructura física y con tecnología de punta para lograr el excelente desarrollo del currículo para los Docentes y en los Estudiantes aprendizajes significativos.
- ☑ Participación de los estudiantes en eventos de alta categoría y ocupar los primeros lugares.
- ☑ Apoyo de la mayoría de los Padres de Familia en todas las actividades planificadas por la institución.
- ☑ Ubicación privilegiada de la institución en el sector sur de la ciudad de Quito.
- ☑ Gran demanda de estudiantes para todas las secciones.
- ☑ Interacción de los estudiantes con el Voluntariado Paulino, en ayuda a los hermanos más necesitados.

Amenazas:

- ☑ Poca comunicación por parte del M.E en la Actualización y Fortalecimiento curricular de la Educación básica-
- ☑ No existe colaboración de entidades públicas para el control de ventas ambulantes, juegos de videos, que se encuentran alrededor de la institución.
- ☑ Uso inadecuado del tiempo libre por parte de los estudiantes, afectando el buen vivir, que se trata de inculcar en nuestro accionar pedagógico.

- Presencia de delincuentes alrededor de la institución.
- Contaminación y ruido permanente por la ubicación privilegiada de la institución. el sector sur.
- Poca colaboración de las entidades públicas para controlar las ventas ambulantes, y la proliferación de bares y locales de juegos de videos, además es una amenaza la poca o ausente comunicación por parte del Ministerio sobre Planificación y Evaluación del currículo.
- Falta de programación educativa de los Medios de Comunicación.

4.1.3.3. Matriz F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> La institución posee Certificación ISO 9001-2008. <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación permanente del personal para mantener Gestión de Calidad ISO. <input checked="" type="checkbox"/> P.E.I. se actualiza cada 5 años acorde a exigencias del ME y necesidades institucionales. <input checked="" type="checkbox"/> Buena organización institucional <input checked="" type="checkbox"/> Infraestructura con tecnología de punta y espacio físico amplio. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Falta evaluación de avances anuales del P.O.A. <input checked="" type="checkbox"/> Deterioro de la espiritualidad de los actores educativos de la institución. <input checked="" type="checkbox"/> Falta perfeccionar la coherencia del ser y hacer. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de acompañamiento para la superación de dificultades laborales y personales. <input checked="" type="checkbox"/> Falta compromiso de eficacia organizacional en los líderes institucionales. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de comunicación eficaz y verídica. <input checked="" type="checkbox"/> Ausencia de capacitación de los futuros líderes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Alto compromiso de cumplir con Gestión de Calidad ISO. <input checked="" type="checkbox"/> Alta participación de Padres de Familia. <input checked="" type="checkbox"/> Alta participación de los estudiantes en eventos importantes. <input checked="" type="checkbox"/> Ubicación geográfica privilegiada. <input checked="" type="checkbox"/> Demanda de estudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Alto espíritu de ayuda al necesitado por parte de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ventas ambulantes. <input checked="" type="checkbox"/> Contaminación y ruido permanente. <input checked="" type="checkbox"/> Delincuencia alrededor del plantel. <input checked="" type="checkbox"/> Existencia de centros de videojuegos y karaokes. <input checked="" type="checkbox"/> Poca colaboración de entidades públicas (Policía, bomberos, etc.) <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo libre del estudiante sin supervisión. <input checked="" type="checkbox"/> Abundante circulación vehicular. <input checked="" type="checkbox"/> Programas de TV no adecuados. <input checked="" type="checkbox"/> Existe familias desintegradas por la migración. <input checked="" type="checkbox"/> Poca colaboración y orientación del M.E

31

³¹ Proyecto Educativo Institucional, “Paulo VI”, *Ideario Institucional*, Quito 2010.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los Directivos:

La Unidad Educativa “Paulo VI”, está ubicada al sur de la ciudad de Quito, en la parroquia la Magdalena, en la calle Av. Mariscal Sucre y Av. Los Libertadores. Es una institución de derecho privado, particular, católica.

La planta física y sus anexos son de propiedad de la congregación de los Padre Josefinos de Murialdo del Ecuador y está regentada por los mismos sacerdotes religiosos. Su finalidad educativa social, no es de lucro, sirve a niños/as, adolescentes y jóvenes. Se rige por los principios cristianos, pedagógicos y éticos de la congregación de los Padres Josefinos. Cuenta todos los niveles de educación Básica Bachillerato.

La Institución en cuanto a su funcionamiento, se obliga a cumplir las Leyes, Reglamentos y disposiciones directamente emanadas del Ministerio de Educación y de las Autoridades Públicas educacionales legalmente constituidas.

La enseñanza que se imparte en la Unidad Educativa “Paulo VI”, se identifica con los principios, fines y objetivos de la Ley de Educación y su Reglamento General, y los de la Educación Católica, garantizada en el Art. 2 del Modus Vivendi entre la Iglesia y el Estado y la Constitución Ecuatoriana y los Artículos 2, literales c, e, y los Artículos 165 al 184 del Reglamento General a la Ley de Educación. El reglamento interno de nuestra institución norma precisa especifica los aspectos educativos propios de un plantel católico.

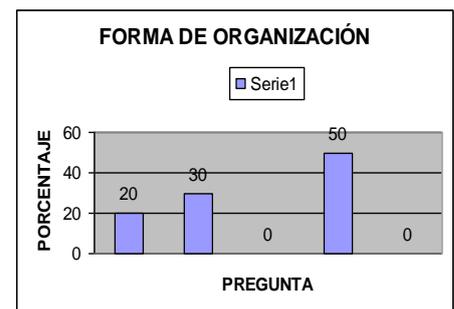
La unidad educativa tiene como misión fundamental el desarrollo de una educación integral, holística que permita el desarrollo de la libertad y la identidad del ser humano en el contexto de la religión católica. La formación que ofrece la institución es integral: Abarca elementos espirituales, intelectuales, éticos, morales, sociales, culturales y físicos. Por ello la educación Josefina exige una educación competente, fraternal, juvenil, que encarne las actitudes y el espíritu de San Leonardo Murialdo, y responda a los tiempos actuales, a la ciencia y a la tecnología.

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

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
a. El Director organiza las tareas en una reunión general de cada trimestre	2	20%
b. Coordinadores de área	3	30%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	5	50%
e. No contestan	0	0%

Tabla 6

Para la tabulación de esta tabla estadística, se ha realizado 10 encuestas a las principales autoridades del plantel, que son: el Rector, Vicerrectora, Directora de la sección primaria, Directora de la sección pre-primaria, dos miembros de Concejo Académico, Inspector General, y los representantes del DOBE, quienes dan los siguientes resultados.



Las relaciones de trabajo se limitan únicamente a dar órdenes del buen o mal funcionamiento del establecimiento, son limitadas las reuniones desarrollándose un diálogo vertical, es decir solo el Rector habla delante de todo el personal que labora en el plantel.

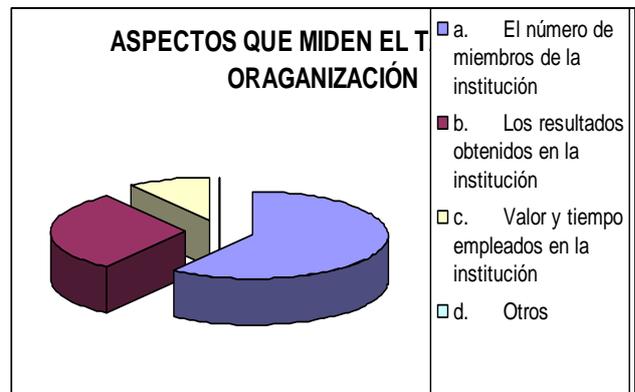
Como podríamos observar tanto en el gráfico como en la tabla se trata de una organización netamente administrativa, donde lo más importante es el buen funcionamiento del establecimiento en función de los estudiantes que son a quienes está destinado todo el trabajo del personal que labora en dicha institución.

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

ASPECTOS	F	%
a. El número de miembros de la institución	6	60%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	30%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	10%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%

Tabla 7

El trabajo de esta tabla indica que la organización se fundamenta en base a la cantidad de personas que participan del centro educativo y que cada uno de ellos cumplen una función para obtener resultados que puedan mantener una estabilidad económica de la institución y con su trabajo, valor y tiempo que dedica para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión institucional.



Se observa en la tabla, que las principales autoridades del plantel responden a los distintos ítems que miden la organización del trabajo en la unidad educativa “Paulo VI”

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

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Si	7	70%
b. No	3	30%
Total	10	100%

Tabla 8

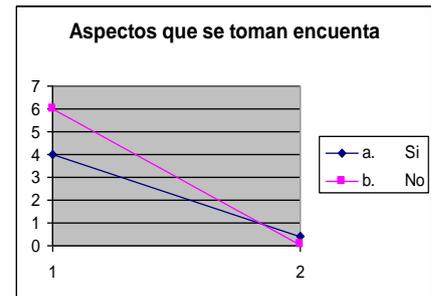
En este aspecto la mayoría de los miembros directivos conocen las normas, reglas y procedimientos de la institución, a las cuales todos se sienten comprometidos a respetarlas y hacerlas respetar. Como está reconocida públicamente la Unidad Educativa “Paulo VI”, es una institución privada, que busca el beneficio de la comunidad en general y cada uno de los miembros que laboran en el centro educativo, están comprometidos y tratan de alcanzar los objetivos institucionales a pesar de no existir una buena gestión y acompañamiento por parte de sus líderes.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Si	4	40%
b. No	6	6%
Total	10	100%

Tabla 9

En esta tabla, según el consenso general de los directivos, todos pueden opinar pero la última decisión la toma el Rector por encima de cualquier consenso o decisión que se haya tomado en el grupo por más respetable y honorable que sea. Se trata de decisiones unilaterales tal como lo respalda la ley orgánica de educación en sus distintas atribuciones y ejecuciones.

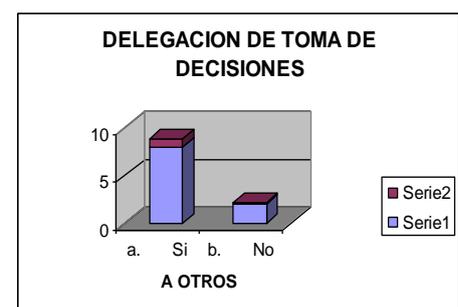


DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Si	8	80%
b. No	2	20%
Total	10	100%

Tabla 10

Cada una de las autoridades trabaja en función, de la visión y misión institucional que están descritas en el Código de convivencia, el Reglamento interno y el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. Es importante recordar que su gestión es supervisada por la Comunidad Josefina y de libre remoción por la misma.



Como lo demuestra la tabla, su gestión es de apertura y disponibilidad para delegar funciones en la solución de problemas, recordando siempre que cada uno de los directivos en el nivel y lugar que les toque tomar decisiones siempre será en beneficio de la comunidad y en observación de sus deberes y atribuciones.

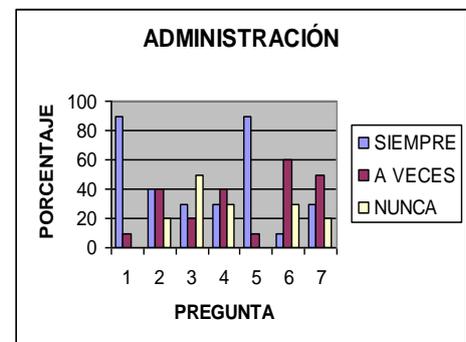
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	Excelencia Académica	9	90	1	10	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	4	40	4	40	2	20
c.	La capacitación continua de los docentes	3	30	2	20	5	50
d.	Trabajo en equipo	3	30	4	40	3	30
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	9	90	1	10	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	10	6	60	3	30
g.	Delegación de autoridad de grupos de decisión	3	30	5	50	2	20

Tabla 11

Al analizar este cuadro se observa que las principales autoridades ejercen un liderazgo autoritario con sus subalternos, siendo la principal opinión y decisión que tome el Rector

Existen autoridades relegadas que solo están ocupando o manteniendo un puesto dentro de la institución.



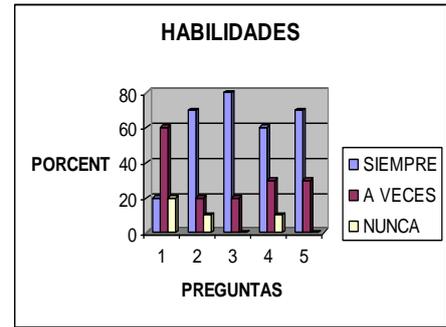
En consecuencia todos los entrevistados, encuestados y observados se guían únicamente por el cumplimiento del deber en base a todos los documentos legales de la Institución.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIERE PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	Son innatas	2	20	6	60	2	20
b.	Se logra estudiando las teorías contemporáneas.	7	70	2	20	1	10
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	8	80	2	20	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	6	60	3	30	1	10
e.	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión	7	70	3	30	0	0

Tabla 12

Este cuadro demuestra que las autoridades se esfuerzan en el proceso para ir adquiriendo liderazgo, en base a pocos conocimientos científicos y a la experiencia de su función, desarrollando habilidades para dirigir la institución en un cuadro de armonía y respeto por los demás para que la institución tenga éxito en todo el sentido de la palabra.



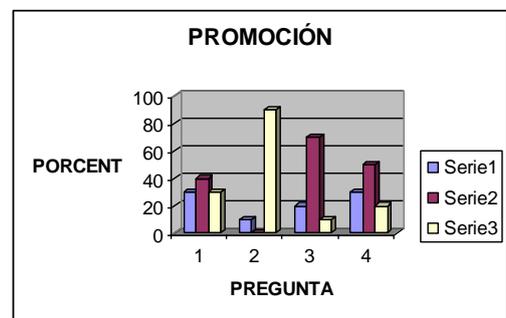
Existe un bajo porcentaje que se están capacitando en universidades como es la prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja para alcanzar estudios de cuarto nivel y mejorar capacidad profesional.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Ord en	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	3	30	4	40	3	30
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	10	0	0	9	90
c.	La mejor de los mecanismos de control.	2	20	7	70	1	10
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	30	5	50	2	20

Tabla 13

Con los resultados esta tabla, los alcances por mejorar el desempeño de la institución es una promoción a nivel de altos directivos de la institución, puesto que según los porcentajes y las frecuencias los resultados son bajos. Marca un alto porcentaje el exceso de alumnos en cada aula, que no coinciden con la visión de la institución ni la del fundador San Leonardo Murialdo.



Otra situación que llama la atención, es el mecanismo para mejorar el control, son pocos los que están de acuerdo con este sistema puesto que

son muchos los que dicen que a veces se mejora el mecanismo de control. Lo demás es un trabajo personal del Rector para decidir que se hace o que se deja de hacer, alcanzando de esta manera la calidad de desempeño y progreso de la institución escolar.

En conclusión son pocos los que valoran la gestión y avances que hacen las autoridades por mantener una imagen de progreso en la institución.

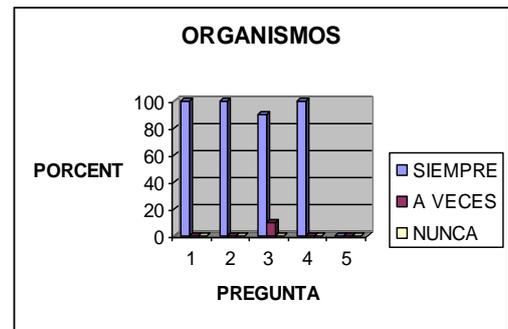
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	De dirección (director/a), Concejo Escolar, Concejo Académico, etc.	10	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario/a, subdirector/a, comisión económica, etc.)	10	100	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	9	90	1	10	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	10	100	0	0	0	0
e.	Otros. ¿Cuáles?	0	0	0	0	0	0

Tabla 14

En esta tabla observaremos que todos los miembros de la institución, conocen sus funciones y de lo que cada uno de ellos cumple a cabalidad dentro del centro educativo.

Es importante resaltar la unanimidad para responder a las preguntas e ir expresando a lo que refiere cada ítem.

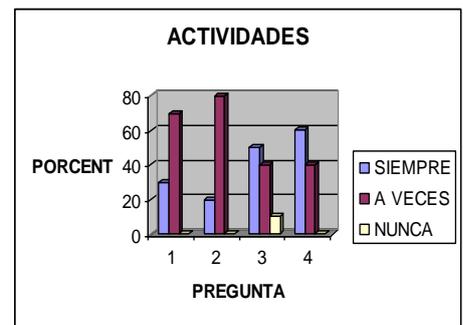


ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	30	7	70	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	20	8	80	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	50	4	40	1	10
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	60	4	40	0	0

Tabla 15

Al analizar esta tabla las autoridades principales promueven y buscan soluciones a los principales problemas que se puedan presentar dentro del establecimiento, inclusive tratan de aproximarse lo más posible a las funciones que debe ejercer un líder que busca acciones concretas en beneficio de la comunidad y su crecimiento personal.

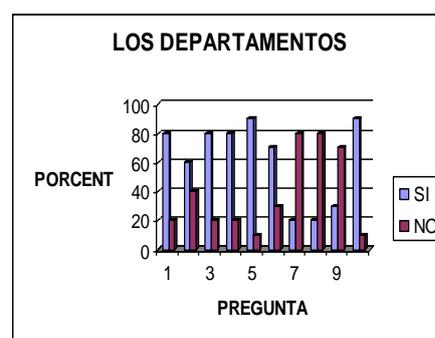


LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACTIVIDADES

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar la enseñanzas propias de cada materia	8	80	2	20
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	60	4	40
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	8	80	2	20
d.	Mantener actualizada la metodología	8	80	2	20
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	9	90	1	10
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	7	70	3	30
g.	Elaborar memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	20	8	80
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	20	8	80
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	30	7	70
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	9	90	1	10

Tabla 16

Es importante destacar sobre todo el protagonismo que brindan las autoridades a cada una de las áreas o departamentos establecidos en la institución, puesto que en su gran mayoría alcanzan porcentajes muy importantes en la administración y liderazgo de una institución. Aquí sobre todo se puede resaltar la figura del Rector, con los Jefes de área en secundaria y Coordinadores de primaria, que cumplen con una labor fundamental que se destaca por la preocupación del desarrollo y quehacer de cada una de las áreas o departamentos, donde se va forjando cada día el crecimiento de la institución y la evaluación del quehacer pedagógico de cada uno de los docentes. Al analizar esta tabla estadística encontramos un proceso de administración holística muy dinámica, donde cada miembro o director del área tiene la oportunidad de expresar las oportunidades de nuevos y proyectos o actualizadas metodologías.

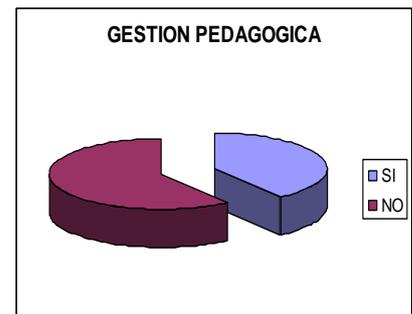


LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	40	6	60

Tabla 17

La gestión pedagógica en la Institución, tal como se observamos en el gráfico de la tabla 17 demuestra que sus principales autoridades continuamente están preocupadas por la producción y solución de problemas del centro educativo. Sin embargo como se observa las personas que ocupan puestos directivos menores a los que tienen ellos tienen poca o escasa información de lo que ellos realizan.



MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIALES DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	6	60	4	40
b.	Plan estratégico	8	80	4	40
c.	Plan operativo anual	9	90	1	10
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	50	5	50

Tabla 18

Ante todo es un proyecto educativo institucional bien elaborado tiene oportunidades y debilidades y dentro de las distintas planificaciones está la superación de los directivos y docentes y de servicio detalle importante porque cada uno de ellos cumple con una función especial para alcanzar la calidad que acredita la certificación ISO que fue conseguido con mucho esfuerzo por todos los integrantes de la Institución.

4.2.2. De los Profesores

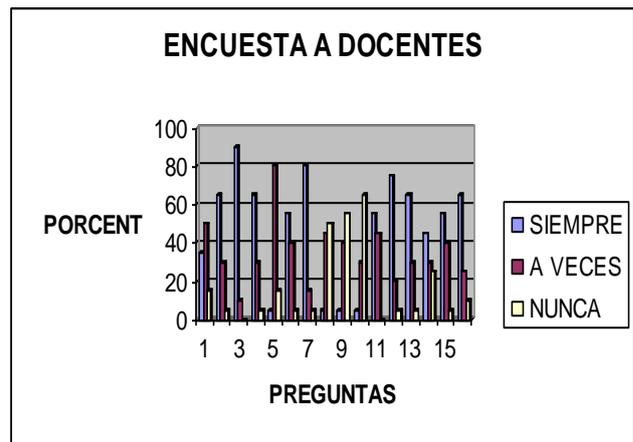
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35	10	50	3	15
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.	13	65	6	30	1	5
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.	18	90	2	10	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.	13	65	6	30	1	5
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5	16	80	3	15
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55	8	40	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	3	15	1	5
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	9	45	10	50
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5	8	40	11	55
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	1	5	6	30	13	65
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	55	9	45	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	75	4	20	1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65	6	30	1	5
14. Los directivos mantienen liderazgo y	9	45	6	30	5	25

gestión en el área administrativa financiera.						
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	55	8	40	1	5
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	65	5	25	2	10

Tabla 19

La tabla estadística muestra una inclinación positiva hacia el liderazgo e influencia que ejercen las principales autoridades sobre el cuerpo docente de la institución. Esto implica implícitamente una inclinación hacia la búsqueda de la innovación y el cambio a través de cuestionamientos constantes y una gerencia educativa eficiente donde se brinda una educación de calidad por medio de aprendizajes significativos en un ambiente agradable.



Podemos decir; que este tipo de liderazgo además de forjar buenos sentimientos en muchas personas, en otras puede generar un poco de resistencia como lo demuestra el literal 9 y 10 quienes nos demuestran que hay una cierta resistencia a todo lo que hace la autoridad.

En conclusión; se puede afirmar que hay un buen manejo de grupo por parte del docente, se evidencia que las clases inician con una motivación previa para lograr la atención del estudiante, necesario para que asimile el aprendizaje que el guía está impartiendo.

4.2.3. De los Estudiantes

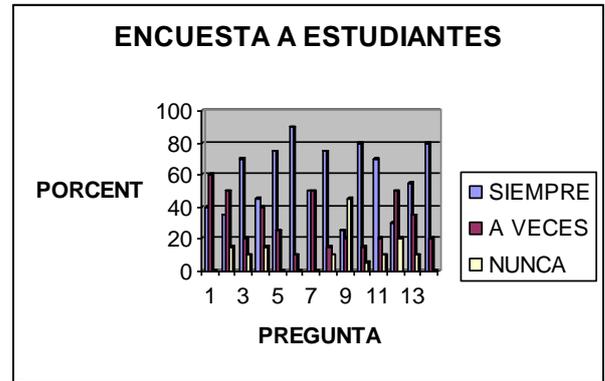
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40	12	60	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	35	10	50	3	15
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	14	70	4	20	2	10
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	45	8	40	3	15
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	15	75	5	25	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores" y "virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y /comunitario.	18	90	2	10	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50	10	50	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.	15	75	3	15	10	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	4	20	11	45
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	16	80	3	15	1	5
11. Es el profesor es quien decide que se hace en esta clase.	14	70	4	20	2	10
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30	10	50	4	20
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55	7	35	2	10
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80	4	20	0	0

Tabla 20

Se puede observar en la tabla, el buen funcionamiento de la institución por la acogida cordial y de respeto a las autoridades por parte de los estudiantes. Es importante destacar la oportunidad que tiene cada docente para ir innovando la metodología utilizada para el alcance de aprendizajes significativos útiles en el futuro de los estudiantes.

Aquí se puede comprender también la pertenecía de los docentes a la institución educativa, quienes aceptando las directrices de los directivos desarrollan su trabajo valores que construyen una sociedad justa y solidaria como ejemplo para los jóvenes que se sienten motivados para culminar sus estudios a pesar de las dificultades que se han presentado en su vida estudiantil.



4.2.4. De los Padres de Familia

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. La gerencia educativa promueve en su servicio educativo, brindar un ambiente agradable, seguro y estimulante para desarrollar aprendizajes significativos.	18	90	2	10	0	0
2. Los directivos y docentes de la institución mantienen liderazgo y gestión en el área académica y administrativa.	16	80	4	20	0	0
3. El liderazgo en la unidad educativa "Paulo VI" promueve la mejora y la innovación continua.	15	75	5	25	0	0
4. Existen actividades de integración en los ámbitos deportivos, académicos, socioculturales con la participación de toda la comunidad educativa	14	70	5	25	1	25
5. El diálogo con los maestros sobre el desarrollo comportamental y académico de los estudiantes, promueve mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje.	17	85	3	15	0	0
6. Cree que en el desarrollo de las destrezas está implícito los ejes transversales como el principio del buen vivir	14	70	6	30	0	0
7. Considera que la formación en valores es uno de los objetivos primordiales que propicia el servicio educativo de nuestra institución	17	85	3	15	0	0
8. Los directivos y docentes invitan a la práctica de los valores y ética profesional con su ejemplo	17	85	3	15	0	0

Tabla 21

Esta tabla muestra, la cordialidad de los padres de familia muy comprometidos con la educación de sus hijos y con la institución, porque las autoridades les brindan confianza y entusiasmo en todo lo que van haciendo para apoyar el proceso educativo de sus representados.

En conclusión se sientes satisfechos por el servicio educativo que sus hijos reciben en la Unidad Educativa "Paulo VI".

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

N ^{RO}	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1.	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	Es personal, se dialoga, se da información.	14	Únicamente se da a conocer decisiones	6
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Se realiza tareas de liderazgo	11	No existe un manual	9
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Mediante el dialogo y exponiendo puntos de vista	7	No haría mucho por son conflictos personales	13
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Motivar con la acción y la palabra	11	Saber ordenar correctamente	9
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo democrático,	4	Imponente de autoridad	16
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Humanos, sociales y cristianos	13	No lo se	7
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Humanos, sociales y cristianos	6	No lo se	14
8.	En el caso de existir anti-valores, ¿Cuáles son?	Agresividad entre alumnos e individualismo en los profesores	3	No saben compartir	17

Matriz 2

5. MATRIZ PROBLEMA

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
Falta de Comunicación	<p>La relación de comunicación se basa únicamente en indicaciones generales.</p> <p>La comunicación es a medias con tal que cumpla con su trabajo.</p> <p>La comunicación nace cuando hay problemas.</p>	<p>Falta de confianza, para expresar los pensamientos.</p> <p>No se dice con claridad lo que pasa en su proceso de trabajo.</p> <p>La comunicación es unilateral y en base a problemas suscitados.</p>
No tienen sentido de pertenencia a la Institución los docentes.	<p>Los contratos no son indefinidos.</p> <p>Muchos de los docentes y administrativos trabajan sin un sentido de la vida.</p> <p>Hay docentes o administrativos sin vocación o amor a su trabajo</p>	<p>Muchas de las veces los contratos son desechos por políticas o simplemente por la mala comunicación con el principal directivo.</p> <p>Muchos viven preocupados de otros problemas de más trascendencia para ellos</p> <p>Hay docentes que están atravesando por dificultades personales que el líder no conoce.</p>
Algunos colaboradores no expresan directamente su dificultad.	<p>Son amigos de la sospecha, la calumnia.</p> <p>Las decisiones que se hacen, no son compartidas.</p> <p>El trabajo es unilateral</p>	<p>Crean un ambiente de malestar dentro de la institución por comentarios infundados.</p> <p>Falta de acompañamiento por parte del líder.</p>
Son trabajadores por un sueldo.	<p>Su tiempo es limitado para el centro educativo.</p> <p>Su aporte a la institución está reglamentado en base a su remuneración.</p> <p>Los sueldos no satisfacen la canasta básica y necesidad de un docente.</p>	<p>Siempre mira el reloj porque tiene que salir corriendo de la institución.</p> <p>Un docente no aporta más de lo que le puede pagar el centro educativo.</p> <p>Tienen que buscar otra forma de empleo para redondear el sueldo</p>
Amigos de la autoridad por conveniencia	Hay muchos docentes que con ansias aspiran a un puesto directivo.	Llegan a los puestos de gobierno y lo único que hacen es congraciarse con unos y

	<p>Son personas negativas.</p> <p>Usan sus influencias para quedar bien con el líder de la Institución.</p>	<p>crear malestar en otros.</p> <p>Son personas que buscan la última información para poder acercarse al líder y ganar su aparente confiabilidad.</p>
<p>No son fieles a los perfiles que maneja la institución del buen docente o administrador.</p>	<p>No cumplen con sus deberes y derechos estipulados en el Código de convivencia y si lo hacen lo realizan por presión y no por convicción.</p>	<p>No cumplen con los perfiles de docente o administrador que la institución requiere.</p>
<p>El Rector es poco comunicativo.</p>	<p>No expresa con claridad cuáles son sus proyectos. No maneja una comunicación eficaz.</p> <p>Existe una comunicación vertical.</p>	<p>Falta apertura por parte del Rector..</p>

6. DISCUSIÓN.

Al analizar el trabajo de la investigación en la Unidad Educativa “Paulo VI”, se evidencia que no se ha cumplido con el principio filosófico que propone su fundador San Leonardo Murialdo “Educar el corazón con el corazón”, con estas palabras de descubrir el corazón de los estudiantes, donde habita el bien de todo hombre y expresar las exigencias de la institución en sus principales directivos, docentes y administrativos para formar al estudiante en forma comprometida con su iglesia y su sociedad, garantizando de esta manera la vivencia de los derechos humanos personales y comunitarios.

La Unidad Educativa “Paulo VI”, es una institución de 100 años de trayectoria educativa, posee una garantía, en el pasado, en el presente y en sus autoridades, así podríamos decir; que el Rector de la Unidad Educativa, no responde a proyectos únicamente humanos, políticos, económicos, también responde a un proyecto Divino, donde en “una actitud profunda del alma se coloca en la presencia de Dios con el conocimiento y la aceptación serena de su propia realidad”³², para buscar al resto de autoridades que puedan ayudar a vivir este servicio de autoridad y trabajo en la comunidad educativa.

En consecuencia en la actualidad la gestión educativa de la Institución está debilitada porque cada persona realiza sus funciones basadas en un Reglamento posiblemente para no ser sancionados y no porque existe un alto nivel de identidad institucional.

Dentro de la organización, se observa el trabajo individual, puesto que cada uno cumple en la función asignada, según el Reglamento interno de la institución y el Reglamento general de la ley de educación.

Con ello se observa que se maneja una gestión plenamente administrativa como diría Max Weber: “La organización del trabajo como un fenómeno burocrático”, expresión que genera un visión sistemática de la organización de la unidad educativa cuyo punto central es alcanzar objetivos, metas que garanticen el buen

³²P. GARUTI, Víctor, *Encuentro con san Leonardo Murialdo*, Librería editrice Roma 1988, Pág. 26

funcionamiento de la institución y su tradición como educadores de una congregación religiosa.

También se observa que sus principales autoridades son miembros de una institución, donde su vínculo principal no es el diálogo o la relación verdadera y fraternal, es el trabajo. Ante todo se trata de una comunicación y relación netamente administrativa, es decir; en base a la generación de órdenes y compromisos con la institución, generando de esta manera un liderazgo tradicional donde se hereda el poder por costumbre o por pertenecer a un determinado grupo político o afinidad. Y con ello se observa un centro educativo netamente administrativo y lejos de su espíritu de su fundador San Leonardo Murialdo, cuyo enfoque fundacional es la pedagogía del amor y la ternura, “educar el corazón y con el corazón”, hacer el bien y hacerlo bien”.

Da a entender con ello, que únicamente se manejan en base a una estabilidad económica y política, donde su administración es funcional y a base a resultados directos, resaltando sobre todo la figura de un gestor capaz de traducir su trabajo en un plan de acciones concretas, donde muchas veces los directores continuamente se encuentran en la necesidad de replantear sus acciones interna y externamente tal como ocurre en cualquier organización

En este contexto el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se vuelve aún más difícil, porque como lo señala la tabla 9 todos pueden opinar, sin embargo la última decisión la toma el Rector con todas las facultades que le concede la congregación de Padres Josefinos, el reglamento interno de la unidad educativa y el reglamento general de la Ley de Educación, quedándose a un segundo plano cualquier opinión que puede brindar un miembro de la comunidad educativa.

Con este tipo de relación, se desarrolla un liderazgo autoritario disfrazado de un líder participativo, delegando a cada uno de sus subalternos funciones o atribuciones que vayan estrictamente ligados al reglamento interno de la institución y de la Ley General de educación, porque su función es designar los asesores necesarios para la mejor organización y marcha de la institución.

Luego de un diálogo con el Rector de la Unidad Educativa “Paulo VI”, se presentan los resultados de la investigación, existiendo al inicio una no aceptación de dichos resultados, pero luego de una forma madura existe el interés de la interiorización de la dificultad por parte del líder educativo que se compromete a generar un ambiente constante de consulta, reflexión y armonía reconociendo con humildad las debilidades y fortalezas para generar en la institución mejoras continuas y con ello la capacidad de liderar sabiamente el trabajo de Unidad Educativa “Paulo VI”, donde la actitud de colaboración compartida y el profesionalismo de sus colaboradores generan el tipo de formación que ofrece la institución, que significa; “despertar la conciencia del ser hombres y mujeres nuevos” en todas las dimensiones siendo protagonistas de su propio desarrollo, con dulzura amabilidad, alegría, trabajo, acogida y prevención, tal como era el sueño de su fundador, San Leonardo Murialdo, para lo cual apoya la propuesta por parte de la estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, que consiste en perseguir la finalidad que Directivos y Docentes trabajan por un solo objetivo, que es el bienestar de la comunidad y su propio bienestar, manifestado en una planificación orientada a desarrollar el acompañamiento de todos los actores educativos especialmente cuando están atravesando situaciones difíciles.

Generando de esta manera un centro educativo, donde cada miembro observa la gestión transparente y motivada del líder con ideas nuevas en el desarrollo de la institución, haciendo prevalecer con ello la esencia del trabajo del establecimiento; donde los procesos del diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento académico, son manejadas casi como las manecillas de reloj, influenciadas por una autoridad muy firme a la hora de impartir justicia en su pensar y acción.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

1. El Rector y su equipo de trabajo debe ser más transparente y leal a sus pensamientos, a él como religioso no le hace falta ningún incentivo de ninguna clase, tiene razones más que suficiente para convertirse en un líder humanista como san Leonardo Murialdo, el fundador de la Congregación de los Padres Josefinos y gestor de la pedagogía que se imparte en la unidad educativa “Paulo VI”. “Educar el corazón y con el corazón”.
2. Es importante fomentar los lazos de comunicación, en toda la unidad educativa y a todo nivel, aunque estamos en el siglo XXI de la tecnología y la comunicación, es cuando menos se hace uso de ella, ya que las relaciones laborales y personales se transforman en simples órdenes o agasajos sociales momentáneos.
3. En el trabajo de investigación, se encuentra varios liderazgos ejercidos por la máxima autoridad, el liderazgo tradicional, autoritario y educativo, señal importante para explotar todas las cualidades y convertir a la Unidad Educativa “Paulo VI”, en un ejemplo de trabajo y respeto para el resto de centros educativos.
4. Para resaltar los valores y perfiles que tiene la institución en el centro educativo es importante acompañar el trabajo eficiente de toda la trilogía educativa en todo nivel. Así la gestión directiva de la institución está encaminada al éxito.
5. Es importante resaltar todos los recursos que la institución utiliza para alcanzar metas importantes en la vida de la unidad educativa como lo es la certificación ISO 9001:2008, alcanzando un cierto nivel de prestigio en la sociedad, siendo necesario que exista coherencia entre el ser y el hacer.
6. Muchos problemas que tiene la institución se da por la falta de comunicación o una falsa pertenencia a la misma.
7. La falta de evaluación, con instrumentos que realmente incentiven su capacidad de ser a muchos de ellos los vuelve resistentes al cambio y en otros la falta de actualización con la tecnología por distintos motivos, por ejemplo están fuera de su alcance económico, los vuelve vulnerables a la hora del cambio y la superación.

8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1. Título:

DESARROLLO DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO CONTINUO BASADO EN UNA COMUNICACIÓN EFICAZ PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES, EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”, SECCIÓN PRIMARIA, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, DURANTE EL AÑO ESCOLAR 2010-2011.

8.2. Datos Informativos:

Nombre del establecimiento educativo:

UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia	:	Pichincha
Cantón	:	Quito
Dirección	:	Av. Mariscal Sucre y los Libertadores
Sector	:	Urbano
Tipo de establecimiento	:	Particular Religioso
Sección	:	Matutino
Nivel	:	Primario

8.3. Justificación:

Después de haber analizado todo el proceso se observa que los líderes de la gerencia educativa de la Unidad “Paulo VI”, fundamenta su trabajo con un liderazgo promovido por el autoritarismo, desde una visión de gestión netamente administrativa.

Hace falta una propuesta donde la gestión de liderazgo, tenga un proceso de seguimiento o acompañamiento, no para que sea juzgado o sancionado sino para que supere las dificultades que se presentan en su gestión administrativa, basada en una comunicación eficaz, sincera y honesta por parte de todos los actores educativos de la Institución.

Este tipo de gerencia y liderazgo que se propone, pretende recrear la grandeza humana de la persona, nos interesan, dejando a un lado las verdaderas necesidades del otro, se trata de buscar personas que realmente han asumido sus problemas personales, la aceptación de sí mismo, un equilibrio emocional y facilidad para conversar con la gente que trabaja bajo su administración, sin perder el sentido de autoridad y la responsabilidad que tiene por haber asumido ese cargo.

Es importante también que sea un hombre abierto a los esquemas, y asuma con facilidad nuevos paradigmas o retos que la vida le proponga. Con ello asume todas las teorías de gestión y liderazgo que proponen los diversos expertos en la materia y otros que nos han enseñado como ejercer un liderazgo participativo.

Es necesario que toda la trilogía educativa socialice y se involucre en la ejecución de la propuesta, para que poco a poco todos sus actores desarrollen habilidades de un liderazgo participativo, basado en una comunicación eficaz, beneficiando a la niñez, la juventud y por ende a la sociedad de nuestro país.

8.4. Objetivos de la propuesta

Objetivos Generales

- Desarrollar la propuesta de acompañamiento basado en una comunicación eficaz con la capacitación adecuada a la autoridades y actores educativos, para mejorar la convivencia en valores de la sección primaria, de la Unidad Educativa “Paulo VI”

Objetivos específicos:

- a)** Capacitar al DOBE y a la comisión pastoral en el manejo y aplicación del proceso de acompañamiento, basada en la comunicación eficaz, para que mejoren las relaciones profesionales e interpersonales de todo el personal de la Unidad Educativa “Paulo VI”.
- b)** Planificar la ejecución de talleres, convivencias con personal capacitado en temas de liderazgo y acompañamiento, para que

socialicen el tema y practiquen mejorando el liderazgo y buenas relaciones laborales de toda la comunidad educativa “Paulo VI”.

- c) Ensayar nuevas técnicas y procedimientos de gestión y liderazgo en la Unidad Educativa “Paulo VI”, con el fin de seguir manteniendo la certificación ISO 9001:2008.
- d) Concretar acciones correctivas a tiempo en el desarrollo de la propuesta que obstaculicen la positiva convivencia de la comunidad educativa.
- e) Aplicar herramientas de evaluación de la ejecución de la propuesta, para detectar falencias en el proceso y reestructurar la gestión de liderazgo, comunicación y acompañamiento, logrando mejorar los procesos internos que afecten directa e indirectamente en la misión y visión institucional.

8.5. Actividades:

Gracias a la concientización del padre Rector, de la falencia detectada en la presente investigación y el visto bueno para la ejecución de la misma, se planifica las siguientes actividades:

1. Capacitación continua en gerencia y liderazgo a la autoridades de la Institución
2. Capacitación del equipo de trabajo del DOBE y la comisión Pastoral, en estrategias de acompañamiento, basada en una comunicación eficaz como equipo líder de la propuesta.
3. Trabajo del equipo líder en la capacitación de la propuesta al personal de la sección primaria.
4. Reuniones periódicas para evaluar logros y comunicar resultados al Rector, actor principal involucrado en la propuesta.
5. Acompañamiento por parte del equipo líder a todas las personas que presenten dificultades, para el cumplimiento de la misión y visión Institucional.
6. Reuniones de padres de familia, de estudiantes asistidos por el equipo líder, para analizar sus logros y juntos proponerse más actividades para conseguir la meta deseada que es la de estudiantes críticos y reflexivos con un alto espíritu humano.

7. Analizar y evaluar periódicamente los beneficios de la propuesta y replantear nuevas actividades, para alcanzar el objetivo general y específico.

8.6. Localización y cobertura espacial:

Todo el trabajo se realizará en la Unidad Educativa “Paulo VI”, institución educativa ubicada en la zona sur de la ciudad de Quito, en la parroquia la Magdalena, avenida Mariscal Sucre No. 264 y los Libertadores. Nuestros alumnos provienen en su mayoría de los barrios del sur como: Barrionuevo, Santa Anita, Villaflora, La Magdalena, El Pintado, Chillogallo, El Recreo, Mena 2 y un pequeño porcentaje de estudiantes que vienen del Valle de Los Chillos, además de la zona centro y norte de la ciudad.

Es una institución particular-religiosa, moderna porque cuenta con tecnología de punta, para la prestación del servicio educativo, posee una ubicación privilegiada en el sur de la ciudad de Quito, cuenta con una infraestructura muy adecuada.

En la sección primaria laboran 3 autoridades quienes guían y orientan la marcha de la institución, 33 docentes, 8 administrativos y 3 de servicios varios.

Los padres de familia en su mayoría son profesionales que apoyan a sus hijos en el proceso educativo.

Su población estudiantil en la sección primaria es de 754 estudiantes, divididos por cursos, que contienen tres paralelos cada uno ellos, pertenecen al género femenino un total de 217 estudiantes y al género masculino le corresponden 538”. También se puede confirmar que la institución está orientada de acuerdo con el reglamento de la reforma curricular del estado ecuatoriano y el código de convivencia de la institución documento que jamás estará por encima de la Ley de Educación del Ecuador.

8.7. Población Objetivo:

Construir con la propuesta un escenario académico exigente pero lleno de valores, sobre todo por la relación personal en toda la comunidad educativa para que la gerencia y liderazgo del sistema educativo no funcione solo a base de administración y fiel cumplimiento de un proyecto de su ejecución perfecta, que se basa en normas, ante todo se necesita un liderazgo compartido y un grupo de personas que puedan hacer un seguimiento al liderazgo del padre Rector.

Se aplicará esta propuesta a toda la comunidad educativa de la sección primaria, es decir autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio, para que con la dinámica convivencia y aplicación de la propuesta desarrollar una educación de calidad, coherente con su acreditación ISO y la filosofía de su fundador San Leonardo Murialdo.

8.8. Sostenibilidad de la Propuesta:

Recursos necesarios para la ejecución de la propuesta:

Humanos:

- ✓ Capacitadores profesionales
- ✓ Autoridades.
- ✓ Docentes.
- ✓ Personal administrativo y de servicio.
- ✓ Estudiantes.
- ✓ Padres de Familia.

Tecnológicos:

- ✓ Lapto
- ✓ Proyector de imágenes computarizadas.
- ✓ Internet.
- ✓ CD's
- ✓ Flash memory

Materiales:

- ✓ Fotocopias.

- ✓ Carpetas.
- ✓ Hojas de resúmenes
- ✓ Papelotes.
- ✓ Material de escritorio.

Físicos:

- ✓ Auditorio de la Unidad Educativa.
- ✓ Centro de cómputo de la Unidad Educativa.
- ✓ Campus “Ontaneda” para la convivencia.

Económicos:

- ✓ Dotados por la Congregación de Padres Josefinos de Murialdo.

8.9. Presupuesto:

Por la concientización que hubo por parte de la máxima autoridad y por su propia gestión, los gastos de la propuesta son cubiertos por la Congregación de Padres Josefinos de Murialdo, a la cual pertenece el padre Rector.

Razón por la cual es difícil detallar específicamente los gastos, al cual solo tiene acceso la Colectora de la Institución, pero por motivos académicos se los detalla de una forma muy general:

ACTIVIDAD	COSTO TOTAL
Capacitación al grupo líder (DOBE y comisión Pastoral), una cada trimestre.	USD \$ 1.800,00
Dos capacitaciones a la población que va dirigida la propuesta (Autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia)	USD \$ 1.200,00
Materiales de trabajo para el desarrollo de las capacitaciones	USD \$ 1.000,00
Convivencia con todo el personal docente y administrativo de la sección primaria en al Campus de Ontaneda, al final de la propuesta, para medir resultados.	USD \$ 2.000,00
Transporte al campus de 50 personas	USD\$ 150,00
Refrigerio de la convivencia y de las 5 capacitaciones, para todo el personal docente y administrativo de la sección primaria	USD \$ 500,00
TOTAL	USD \$ 6.650,00

8.10. Cronograma.-

FECHAS	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	RECURSOS	EVALUACIÓN
Junio 2010-2011	Armar el equipo de trabajo y sus desempeños	En la reunión donde participa el Rector, y los miembros del DOBE y Pastoral, asociar las responsabilidades del equipo líder.	Humanos Tecnológicos y Económicos.	Destacar la importancia del DOBE y Comisión Pastoral, como equipo líder de la propuesta.
Julio 2010-2011	Capacitación de las autoridades y equipo líder	Conocer estrategias de liderazgo, para alcanzar objetivos de la propuesta	Humanos Tecnológicos y Económicos.	Estar capacitados para el manejo y alcance de la propuesta.
Agosto 2010-2011	Diagnosticar y detectar las personas de la comunidad educativa que necesitan de acompañamiento o para mejorar la eficacia de su trabajo	Que por lo menos cada 3 meses pueda conversar con su acompañante sobre su proyecto de vida y sus metas de trabajo en la institución.	Humanos	Motivar su crecimiento espiritual y emocional
Todo el año 2010-2011	Asistir a los distintos eventos y capacitaciones de la propuesta.	Observar, escuchar y participar afectiva y efectivamente en las capacitaciones.	Humanos Tecnológicos y Económicos.	Evaluar la asistencia y motivación como parte activa del cambio.
Todo el año 2010-2011	Socializar el código de ética y el reglamento interno a toda la comunidad educativa.	Leer y asimilar los deberes y derechos de cada estamento que conforma los actores de la Unidad Educativa "Paulo VI"	Humanos. Tecnológicos. Económicos. Código de convivencia, y Reglamento Interno.	Interiorizar sus deberes y derechos y aplicarlos efectivamente para hacerlos parte del cambio.
Todo el año 2010-2011	Fomentar el acompañamiento o fraterno en todo el proceso educativo.	Hablar con la persona implicada en el momento más oportuno	Humanos.	Desarrollar el diálogo eficaz mediante la confianza para la resolución de problemas, mejorando la eficacia en su trabajo.
Todo el año 2010-2011	Contar con una bitácora, personal y comunitaria	Cada miembro del grupo líder, contará con su bitácora personal y comunitaria para que	Humanos y Agenda de trabajo	Análisis del documento con el Rector, líder de la

		pueda fundamentar su trabajo.		comunidad educativa "Paulo VI", para el seguimiento de la mejora continua.
Julio 2011	Convivencia de evaluación de la propuesta	Concientización de su aporte con la propuesta. Detallar logros.	Humanos. Tecnológicos. Económicos. Campus Ontaneda	Evaluar la participación de cada uno de los miembros de la institución para detectar las fortalezas y debilidades de la propuesta desarrollada y replantear nuevas actividades.

8.- BIBLIOGRAFÍA:

- ☛ **ÁLVAREZ GÁLVEZ, Luz Esther**, (2010), Guía Didáctica, **Proyecto Grado I Gestión Liderazgo y valores en la administración de los centros educativos**, Editorial UTPL, Loja.
- ☛ **AUSTIN, Jorge**, (1998), **Haciendo cosas con las palabras**, España, Editorial Universitaria.
- ☛ **BENNIS, Warren Y BURT, Nanus**, (1986), **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, New York: Harper & Row.
- ☛ **BUELE, MALDONADO, Mariana**, (2011), Guía Didáctica, Proyecto **Grado II Gestión del liderazgo y valores en los centros educativos**, Editorial UTPL, Loja.
- ☛ **CARSELLÍ, Martha**, (2002), **Sea un líder actual**, Madrid, España, Editorial Universitaria, pág.66.
- ☛ **CASADO, Jorge**, (2000), **El directivo del siglo XXI**, Barcelona, España, editorial Salamanca .pág. 45.
- ☛ **CASADO, Jorge**, (2000), **El directivo del siglo XXI**, Barcelona, España, Editorial Salamanca, pág. 73.
- ☛ **Evangelio de Marcos: 10, 17 al 25**
- ☛ **FREIRE, Ángel**, (2011), **Tipos de líderes**, Caracas Venezuela, Editorial Wizard, pág. 127.
- ☛ **GANDOLFI, Hugo**, (2010), **La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo**, Buenos Aires, Editorial Dunken.
- ☛ **GIUSSANI, Luigi**, (2006), **Educación es un riesgo**, Lima Perú, Fondo editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- ☛ **HESELBEIN, Marcos**, (2006), **El líder del futuro**, Bogotá Colombia, Editorial Planeta, pág. 138.
- ☛ **HORTA VÁSQUEZ Y RODRÍGUEZ GALLON**, (2008), **Ética General**, Bogotá Colombia, Editorial Kim pres Ltda., pág. 59.
- ☛ **JARA REINOSO, Alida**, (2010), Guía para el trabajo de investigación previa a la obtención del Título de Magister en pedagogía, Editorial UTPL, Loja.
- ☛ **JONES, Gareth y HILL, Charles**. **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**.McGraw Hill, Tercera Edición
- ☛ **LEVIN, Henry**,(2000),**Pedagogical changes for educational futures in Latin America and the Caribbean (Draft) Seminario sobre Prospectiva de la**

educación en Región de América Latina y el Caribe. UNESCO, Santiago de Chile.

- ☛ **MAC GRAW**, Proyecto Educativo Institucional, “Paulo VI”, *Ideario Institucional*, Quito 2010 **Tipo de gestión**, Estados Unidos.
- ☛ **MURIALDO, Leonardo**, (2010), **Testamento Espiritual**, Librería editrice Murialdo ,Pág. 70
- ☛ **P. GARUTI ,Víctor**, (1988), **Encuentro con San Leonardo Murialdo**, Editrice Murialdo, Roma, Pág. 8
- ☛ **P. GARUTI, Víctor**,(1998), **Encuentro con san Leonardo Murialdo**, Librería editrice Roma , Pág. 26
- ☛ **Proceso de Gestión de Recursos Humanos**, de la Unidad Educativa “Paulo VI”, 2011.
- ☛ **Proceso de Gestión Documental**, de la Unidad Educativa “**Paulo VI**”, 2011
- ☛ **Proyecto Educativo Institucional**, “Paulo VI”, “**Ideario Institucional**” Quito 2010, Pág. 4.
- ☛ **Proyecto Educativo Institucional**, “Paulo VI”, “**Identidad Institucional**” Quito 2010, Pág. 3.
- ☛ **Reglamento Interno**, de la Unidad Educativa “Paulo VI”, 2011.
- ☛ **SERGIOVANNI**, Thomas, (1992), **Definición general gestión**, Roma, Italia.
- ☛ **VADILLO BUENO**, Sergio, (2007), **Empresas Exitosas, Personas exitosas. Los 4 secretos de la empresa triunfadora**" México, Editorial Trillas.

APÉNDICES

9. APÉNDICES

- Formatos de las encuestas y entrevistas aplicadas.**

- Registros del Proceso académico.**

- Nómina de los 14 procesos de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 de la Unidad Educativa “Paulo VI”.**

- Fotografías de los líderes y el accionar educativo de la Unidad educativa Paulo.**

ENCUESTAS Y CUESTIONARIOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()
- f. Sector: Urbano (.....) Rural ()

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

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

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

- a. El número de miembros en la institución ()

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

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

SI (____)

NO (____)

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

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

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

SI (____)

NO (____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			

C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			

B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

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

- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ()

No ()

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

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

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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			

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA **Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A **Si está DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D **Si está EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD **Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

Sres. Gestores Educativos.

La presente entrevista, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

CUESTIONARIO:

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 anti valores, ¿cuáles son?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

REGISTROS DEL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA

N°	NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO
1	Proyecto Educativo Institucional.	UEPVIR03-01
2	Proyecto Operativo Anual.	UEPVIR03-02
3	Distributivo Académico	UEPVIR03-03
4	Cronograma de Actividades	UEPVIR03-04
5	Plan Anual de área o de Comisiones	UEPVIR03-05
7	Programa por Competencias de Área.	UEPVIR03-07
8	Plan de Unidad Didáctica Bachillerato.	UEPVIR03-08
9	Informe de Observaciones y Seguimiento de P.U.D. Bachillerato	UEPVIR03-09
10	Acta de Reuniones de Área y Coordinación de Años de EGB	UEPVIR03-10
11	Evaluación del desempeño docente EGB y Bachillerato	UEPVIR03-11
12	Plan Anual de Tutoría	UEPVIR03-12
13	Informe de seguimiento y coordinación del Plan de tutoría.	UEPVIR03-13
14	Tabulación e Informe de las pruebas de Diagnóstico.	UEPVIR03-14
15	Registro de notas del Docente.	UEPVIR03-15
16	Propuesta de Evaluación/ Instrumento de evaluación Bachillerato/ Prueba de Ingreso.	UEPVIR03-16
17	Informe Académico	UEPVIR03-17
18	Informe para la Junta de Curso o Año de EGB	UEPVIR03-18
19	Acta de Reuniones de Juntas de Curso o Año de EGB	UEPVIR03-19
20	Ficha de Recuperación Pedagógica del Estudiante	UEPVIR03-20
21	Acta de Reuniones de Padres de Familia	UEPVIR03-21
22	Registro de Atención a Padres de Familia	UEPVIR03-22
24	Proyecto de Aula 1° Año de E.G.B.	UEPVIR03-24
25	Proyecto de Aula 1° Año de E.G.B.(Inglés)	UEPVIR03-25
26	Planificación Didáctica de 1° Año de EGB	UEPVIR03-26
29	Informe de observaciones y seguimiento 1° Año de E.G.B.	UEPVIR03-29
30	Ficha de Desarrollo Comportamental 1° Año de E.G.B.	UEPVIR03-30
33	Hojas de Notas 1° Año de E.G.B.	UEPVIR03-33
35	Informe de Junta de 1° Año de E.G.B.	UEPVIR03-35
36	Evaluation of Achievements	UEPVIR03-36
37	Informe de Desarrollo de Destrezas 1° Año de E.G.B.	UEPVIR03-37
38	Horario de clase 1° Año de E.G.B.	UEPVIR03-38
39	Leccionario Pre-Primaria.	UEPVIR03-39
40	Leccionario de E.G.B. y Bachillerato	UEPVIR03-40
41	Registro de Tutoría.	UEPVIR03-41
42	Temas para el Test de Ubicación.	UEPVIR03-42
44	Referente Curricular Institucional	UEPVIR03-44
45	Plan de Unidad Didáctica EGB	UEPVIR03-45
46	Instrumento de Evaluación Diagnostica	UEPVIR03-46
47	Horarios General de Año o Curso	UEPVIR03-47
48	Informe de Observaciones y Seguimientos de Plan de Unidad Didáctica EGB	UEPVIR03-48
49	Informe de Resultados de la Evaluación del Desempeño Docente	UEPVIR03-49
50	RCI 1ºAEGB.	UEPVIR03-50
51	Evaluación de Destrezas de Desempeño 1ºAEGB.	UEPVIR03-51

52	Ficha de Evaluación de Destrezas de Desempeño 1ºAEBG.	UEPVIR03-52
53	Ficha de Evaluación de Destrezas Materias Tecnoprácticas.	UEPVIR03-53
54	Evaluación de Destrezas de Desempeño Materias Tecnoprácticas	UEPVIR03-54
55	File of Evaluation of Achievements	UEPVIR03-55
56	Planificación de la Actividad evaluativa/ Instrumentos de evaluación de E.G.B.	UEPVIR03-56
57	Planificación de la Actividad Evaluativa 1º AEBG.	UEPVIR03-57

PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2008

No.	PROCESOS
1	Gestión Documental
2	Gestión Académica
3	Gestión de Recursos Humanos
4	Gestión de Admisión
P	Gestión de Auditoria
6	Gestión Disciplinaria y Control
7	Gestión Pastoral
8	Gestión de Bienestar y Satisfacción
9	Gestión Biosicosocial
10	Gestión de Mejora, Acciones Correctivas y Preventivas
11	Gestión de Salud y Seguridad
12	Gestión de Adquisiciones y Mantenimiento
13	Gestión de Presupuesto
14	Gestión de Calidad

**FOTOGRAFÍAS DE LOS LIDERES Y DEL ACCIONAR EDUCATIVO
EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

Unidad Educativa “Paulo VI” puerta de ingreso.



Rector de la Institución.

Padre, Mgs Raúl González.



Vicerrectora de la Institución.

Mgs. Verónica Manangòn



Directora de la sección primaria.

Lic. Silvana Córdova.



Espacios físicos y recreativos para el desarrollo de aprendizajes significativos.





