



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “La Providencia” del Distrito Metropolitano de Quito durante el año lectivo 2010 – 2011”

Tesis de grado

Autor:

Paredes Cepeda, Ana Lucía

Directora:

Luzuriaga Peña Lupe Beatriz, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

Certificación

Magister.

Lupe Beatriz Luzuriaga Peña.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión del liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “La Providencia” del Distrito Metropolitano de Quito durante el año lectivo 2010 – 2011”** realizado por el profesional en formación: Paredes Cepeda, Ana Lucía; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2013

f).

Cesión de derechos

“Yo, Paredes Cepeda, Ana Lucía declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autor Paredes Cepeda, Ana Lucía

Cédula 1801331370

DEDICATORIA

A Fernando, José, María Augusta y Lucía, por haber creído en mí, por haberme apoyado y compartido mi esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que durante la realización del presente trabajo estuvieron junto a mí, de manera especial a mi esposo, a mis hijos, por su constante ayuda y colaboración; a los profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, por compartirme sus conocimientos; a todas las personas que de una u otra manera han contribuido a la elaboración de esta tesis.

Índice de contenidos

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Gestión.....	14
2.1.1 Concepto:	14
2.1.2 Importancia de la Gestión:.....	14
2.1.3 Tipos de gestión:	15
2.2 Liderazgo Educativo.....	22
2.2.1 Definición.....	22
2.2.2 Tipos de Liderazgo Educativo:.....	23
2.2.3 Características de cada tipo de liderazgo	24
2.3 Diferencias entre directivo y líder	27
2.4 Los valores y la educación	28
2.5 VALORES INSTITUCIONALES	32
2.5.1 Autonomía	32
2.5.2 Responsabilidad	33
2.5.3 Trascendencia	34
3. PROCESO METODOLÓGICO	35
3.1 Participantes:	35
3.2 Materiales e Instrumentos de Investigación:	39
3.2.1 Las encuestas.....	39
3.2.2 La observación	40
3.2.3 Las entrevistas.....	40
3.3 Método y procedimiento:.....	40
4. DIAGNÓSTICO.....	42

4.1	los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	42
4.1.1	El manual de organización	42
4.1.2	El código de Ética	45
4.1.3	El plan estratégico	45
4.1.4	El plan operativo anual (POA)	47
4.1.5	El proyecto educativo institucional (PEI).....	49
4.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones.	50
4.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	50
4.2.1	Misión y Visión, tomado del PEI, año 2007	50
4.2.2	El Organigrama.....	51
4.2.3	Funciones por áreas y departamentos	53
4.3	El clima escolar y convivencia con valores	56
4.3.1	Dimensión pedagógica curricular y valores	56
4.3.2	Dimensión organizativa operacional y valores.....	57
4.3.3	Dimensión administrativa y financiera y valores	57
4.3.4	Dimensión comunitaria y valores	58
4.4	Análisis FODA.....	58
4.4.1	Fortalezas y debilidades:	59
4.4.2	Oportunidades y amenazas:	60
4.4.3	MATRIZ FODA	60
5	RESULTADOS:	62
5.1	De los Directivos	63
5.2	De los Profesores.....	75
5.3	De los Estudiantes	78
5.4	De los Padres de Familia	81
5.5	De la entrevista a Directivos.....	84
5.6	Matriz de problemáticas	86
6.	DISCUSIÓN.....	88
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	93
7.1	Conclusiones.....	93
7.2	Recomendaciones.....	93
8.	PROPUESTA DE MEJORA.....	95
8.1	Título de la propuesta.....	95

8.2	Justificación.....	95
8.3	Objetivos de la propuesta.....	96
8.3.1	Objetivo General.....	96
8.3.2	Objetivos específicos.....	96
8.4	Actividades.....	97
8.4.1	Diálogo y exhortación:	97
8.4.2	Talleres de integración:	98
8.4.3	Reunión de verificación:	99
8.4.4	Festival de música:	99
8.5	Localización y cobertura espacial	99
8.6	Población Objetivo	100
8.7	Sostenibilidad de la Propuesta.....	100
8.7.1	Recursos humanos.....	101
8.7.2	Recursos tecnológicos.....	102
8.7.3	Recursos materiales	102
8.7.4	Recursos físicos	102
8.7.5	Recursos económicos	103
8.7.6	Recursos organizacionales.....	103
8.8	Presupuesto	103
8.9	Cronograma	105
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	106
10.	APÉNDICES.....	112
10.1	Encuesta realizada a los Directivos del colegio	112
10.2	Encuesta realizada a los a Docentes del colegio	116
10.3	Encuesta realizada a las Estudiantes del colegio	119
10.4	Encuesta realizada a los padres de familia o representantes de las estudiantes del colegio.....	121
10.5	Entrevista realizada a los directivos del colegio	124
11.	ANEXOS:	126
11.1	Plan de acción: Reclutamiento de personal	126
11.2	Selección del personal	127
11.3	Diseño de puestos.....	128
11.4	Descripción y análisis de puestos	129
11.5	Evaluación del desempeño	130

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se realizó en la Unidad Educativa “La Providencia” de la ciudad de Quito; tiene como objetivo el dar solución al problema de la deficiente comunicación entre las autoridades de la Unidad Educativa y de ellas con el personal docente y administrativo, en la toma de decisiones.

El marco teórico permitió fundamentar la propuesta de solución; los aspectos de gestión, liderazgo educativo y vivencia de valores fueron estudiados para posteriormente aplicarlos como una práctica enriquecedora que complementó la teoría.

Se escogió el método descriptivo para identificar el problema, el método analítico sintético para estudiar sus elementos; la población objetivo, los instrumentos de evaluación: encuestas y entrevistas, que en su mayoría fueron proporcionados por la universidad.

Se realizó un análisis mediante el cual se determinó el principal problema, por lo que se generó la propuesta de solución a través de la implementación de un proyecto con talleres de integración, sostenible a cinco años, sujetos a evaluación, con el fin de lograr una mejor comunicación que conduzca a la Unidad Educativa por el sendero correcto.

1. INTRODUCCIÓN

Al tratar sobre comunicación en las instituciones educativas no interesa el tipo de establecimiento, puede tratarse de una escuela, una universidad, un centro particular, un centro de capacitación, pues en todas las instituciones se mantiene una característica esencial: la comunicación; que puede realizarse de diferentes maneras: para ello existen varias formas de lenguaje; y se da entre los diferentes estamentos, entre estudiantes, entre docentes, entre administrativos, entre profesores y estudiantes, entre estudiantes y directivos, entre directivos y profesores, etc.

En una institución educativa con un número elevado de estudiantes, la comunicación entre los directivos, los estudiantes y el personal docente se la realiza de forma escrita, sin por ello desmerecer a la comunicación oral, al tratarse de asuntos informales, que luego pueden oficializarse. Todo marcha sobre ruedas porque los directivos están de acuerdo en varios asuntos referentes al colegio; por lo tanto todas las instancias perciben que funciona bien la gestión y el liderazgo de las autoridades, que las actividades se van realizando de acuerdo a las planificaciones realizadas, calendarizadas y difundidas a toda la comunidad educativa.

Sin embargo, de pronto el paraíso se rompe: sucede lo inentendible, a pesar de mantener una aparente relación cordial, las autoridades dejaron de comunicarse respecto a los asuntos del colegio. Ya no existe unidad de criterios en la toma de decisiones, del Rectorado se dan algunas disposiciones; del Vicerrectorado otras no en contraposición voluntaria a las primeras, simplemente no tienen relación.

Si las disposiciones y contra disposiciones se dieran por razones de disgusto entre las autoridades, los profesores hasta cierto punto lo entenderían; pero lo peor es que se siente en el ambiente del colegio que es tierra de nadie. Los estudiantes buscan soluciones a sus problemas en sus profesores dirigentes de curso, quienes dudan sobre a quién hacer las respectivas consultas. Los

miembros de la comunidad educativa se encuentran desorientados y ya se escuchan comentarios sobre rechazo al colegio por parte de los estudiantes y padres de familia.

Es así como el arte del diálogo está perdiéndose en la incertidumbre, sin saber el motivo, a pesar de los esfuerzos realizados por mantener la ecuanimidad.

En vista de la situación difícil que atraviesa la Institución, se ha dialogado con personas que tienen suficientes años de servicio en el colegio, para conocer si un problema similar hubiere ocurrido alguna vez anterior. La respuesta obtenida a este interrogante fue negativa en un 100%, a pesar de que las relaciones interpersonales no siempre han sido de la mejor calidad, en el campo profesional se ha mantenido una relación muy cordial, además considerando que en una parte se trata de religiosas, personas cuya entrega de vida les lleva a un fin especial y sublime, se considera que con motivación a la resolución de las dificultades se logrará conciliar el liderazgo y la gestión dentro de la institución.

El principal propósito de esta investigación es determinar soluciones al problema, puesto que el grupo humano que más se afecta son las estudiantes, quienes se encuentran en permanente disyuntiva en muchas actividades de su vida estudiantil y esa ambigüedad se traduce en un estado de indecisión y rechazo al colegio, por lo que se debe corregir a la brevedad posible para evitar que se incremente el problema.

Además, los docentes también estamos afectados con la falta de comunicación, ya que con tantos cambios de disposiciones se nos dificulta el avance de contenidos, siendo su consecuencia el incumplimiento con la planificación del currículo.

Puesto que la labor educativa se realiza con personas, en este caso con niñas y adolescentes, se considera muy importante el establecimiento de una secuencia de actividades conciliadoras en las que todo el personal del colegio estaría dispuesto a participar con el fin de que la organización se haga presente nuevamente, de manera que la institución supere este período crítico.

Considerando el interés que existe por parte de los estamentos de la Institución de encontrar alternativas de solución al problema de falta de comunicación, se cuenta con la seguridad de que la misma prestará el apoyo necesario para la realización del presente trabajo de investigación, tal como lo confirma el acta de compromiso firmada por la autoridad y por mi persona.

Con la realización de este proyecto de investigación se espera beneficiar a la comunidad educativa del colegio: 800 estudiantes, personal docente, administrativo y de apoyo, padres de familia y entorno social y geográfico, para recuperar el prestigio del colegio y continuar con la labor de educar a las estudiantes de manera integral.

Además, el desarrollo de este proyecto permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de los módulos de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Unidad Educativa La Providencia, puesto que al conocer el modus operandi del medio, se facilita la realización del mismo.

El objetivo general del presente trabajo es propiciar el desarrollo de una buena gestión y liderazgo, a fin de lograr un diálogo permanente entre las autoridades del colegio, para que exista orden y coordinación en el cumplimiento de las actividades planificadas para el año lectivo, aplicando los valores propios de la institución.

Como objetivos específicos se han considerado los siguientes aspectos: Investigar referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión en la calidad de valores, mediante la técnica de la lectura comprensiva de libros, artículos de revistas otros documentos, para fundamentar la investigación con total responsabilidad.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa, necesarios para la investigación y así poder identificar la situación real en la institución.

Otro aspecto es determinar roles y liderazgo de los directivos, coordinadores de las áreas académicas y jefes departamentales, para organizar la ejecución de

planes estratégicos y operativos en la institución educativa con eficiencia y eficacia.

Desarrollar la conciencia social en los integrantes de la comunidad educativa, para el desarrollo y práctica de valores, con autonomía, responsabilidad y trascendencia.

Como conclusión se afirma que el liderazgo educacional junto con la gestión educativa y la práctica de valores son factores de gran importancia que deben ser manejados permanentemente sobre todo por los directivos dentro de una institución educativa; sólo de esa manera se conseguirá un funcionamiento equilibrado de la organización, más aún cuando se trabaja con niñas y adolescentes, que aún no han alcanzado el suficiente desarrollo emocional y que buscan referentes de seguridad y ejemplos a seguir en sus autoridades y docentes.

Por tratarse de un tema que interesará a los integrantes de la comunidad educativa del colegio, y personas que se encuentren dentro del ámbito de la educación, se invita a realizar la lectura de este trabajo en cuyo contenido constan tanto la definición del problema como varias alternativas de solución que ayudarán a la consecución de un clima escolar más agradable que propicie el ambiente ideal para el desarrollo de la formación integral para las estudiantes.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión

2.1.1 Concepto:

Se deriva del latín *gestio*, y se refiere a la acción y el efecto de gestionar o administrar. Según Martha Carrillo Landazábal, Msc, de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia, puede definir a la gestión en general como una estrategia enfocada en proveer un servicio de la manera más eficaz, mejorando el flujo y eliminando los desperdicios de los procesos. (Carrillo Landazábal, Martha: La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard, 2010. Pág. 3)

Gestionar es hacer diligencias que llevan a la consecución de un negocio o cualquier situación; administrar es organizar, dirigir, gobernar, ordenar.

También se puede decir que gestión es realizar un conjunto de trámites para definir un proyecto; dirigir o administrar una empresa.

2.1.2 Importancia de la Gestión:

De acuerdo a las definiciones existentes en los diccionarios de la lengua española, el término gestión se lo relaciona con administración. Si hacemos una comparación entre los términos *Gestión* y *Administración*, a pesar de no ser sinónimos tienen cierta similitud, como lo define Rafael de Heredia, con base en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, administración es la *acción y efecto de administrar*; administración también es *gobernar o mandar mediante el ejercicio de la autoridad*. Acerca de gestión, manifiesta que es un concepto más elevado que el de administración y se refiere a la *acción y efecto de gestionar o a la acción y efecto de administrar*; es decir, *se puede definir la gestión como administración avanzada*. (RUIZ Calleja, José Manuel:

Reflexiones sobre la Dirección y Gestión de las Instituciones Educativas. 2004).

Puesto que gestionar es administrar o dirigir una organización, una definición adicional sería: “un conjunto de procesos y acciones que lleven a la dirección, organización y participación activa en el cumplimiento de metas de una empresa dedicada a prestar cualquier servicio o producto”.

2.1.3 Tipos de gestión:

a) Gestión social: Proceso que se ejecuta en comunidades determinadas y se fundamenta en el aprendizaje colectivo, para la ejecución de proyectos que cubran necesidades y problemas sociales.

Se concibe la gestión social como un espacio de intercambio y gestión de conocimientos y experiencias sobre la formulación, organización, planificación y conducción de emprendimientos sociales. (Universidad San Andrés, 2006).

Según la afirmación de Luis F. Aguilar Villanueva en su libro: “Gobernanza y Gestión Pública, 2006”, la gestión social *“permite asegurar y controlar que los productos o resultados posean establemente los atributos exigidos que generan el valor deseado...”*, la planificación y ejecución de programas y proyectos en beneficio de las necesidades de determinado grupo social, deben orientarse a aspectos de capacitación de la población beneficiaria, para el mantenimiento del proyecto, de manera que el objetivo de satisfacción de los aspectos determinados se mantenga y sirva al grupo social para el que fue ejecutado. (Aguilar Villanueva, Luis, 2006, Pág. 320).

b) Gestión de proyectos: Organización y administración de recursos con la finalidad de concretar las actividades necesarias para ejecutar un proyecto ajustándose a un presupuesto y tiempo determinados, a más de analizar la posibilidad de acceder a

nuevas inversiones con el fin de lograr alianzas estratégicas con posibles clientes y hasta con competidores.

La metodología de la gestión de proyectos se utiliza mucho en el diseño, planificación y ejecución de servicios requeridos por nuestra sociedad. Es empleada por profesionales para incrementar servicios nuevos o para reformar los ya existentes.

A inicios del siglo XXI, los proyectos se han convertido en una herramienta básica para el desarrollo en muchos ámbitos; en vista de esta situación, según el libro de Juan José Miranda Miranda: “Gestión de Proyectos”: la gestión de proyectos debe orientarse a *“ofrecer una visión más completa del panorama en donde se insertará el proyecto, ...usos de tecnologías, ...buen trato al medio ambiente...”*; (Miranda Miranda, Juan José, 2002, Pág. 14) lo que implica una excelente planificación estratégica para que todos los esfuerzos realizados para el logro de las metas propuestas se alcance y se mantenga para beneficio de la comunidad.

- c) **Gestión del conocimiento:** Transferencia de conocimientos y experiencias a los demás miembros de una organización. Se aplica en las empresas. Es la gestión de los activos intangibles que generan valor agregado a la organización. Es un concepto dinámico de flujo que tiene su principal herramienta en el aprendizaje organizacional. (www.gestiondelconocimiento.com).

La Gestión del conocimiento está considerada como *“una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales”*. (Peluffo, Martha Beatriz, 2002, Pág. 7). El aprendizaje y aceptación de los paradigmas tiene que ver con los activos intangibles que son los elementos que van a generar el valor agregado mencionado anteriormente. Todas estas actividades deben realizarse de manera secuencial, para obtener buenos resultados; por lo que se puede decir que la principal

herramienta de la gestión del conocimiento es el aprendizaje organizacional.

- d) Gestión ambiental:** En la segunda mitad del siglo XX, el progreso de la humanidad ha sido mayor que en todo el tiempo anterior, todo esto unido a la globalización ha influido en los cambios ambientales que afectan al mundo en la actualidad.

Frente a este fenómeno aparece la gestión ambiental como un conjunto de estrategias aplicadas al manejo del sistema ambiental con base en el desarrollo sostenible, para conseguir una calidad de vida aceptable. Incluye, a más de las acciones, las políticas planificadas desde las instituciones respectivas para el manejo ambiental. Esta situación les permite a las personas desarrollar sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural, así como garantizar su permanencia en el tiempo y en el espacio, proporcionando información muy valiosa sobre legislación ambiental, políticas sectoriales, tratados y convenios internacionales relacionados con la gestión del medio ambiente. (gestión.ambiental@listas.rds.org.co).

La medida más conveniente para equilibrar el crecimiento sobre todo económico y satisfacción de necesidades humanas con la protección del medio ambiente es el desarrollo sostenible, principalmente en América Latina, donde los niveles de pobreza tan elevados llevan a la población a depender casi exclusivamente de los recursos naturales de su región.

El reto es entonces identificar para realizar “una jerarquía coherente de estrategias imbricadas de desarrollo sostenible partiendo de la individualidad en el mundo rural hasta la gestión de las comunidades globales”. (Espinoza, Guillermo, 2007, Pág. 18).

Es de esperarse que la gestión ambiental en el país se fundamente en un desarrollo sostenible adecuado para nuestro entorno, en beneficio de los ecuatorianos y sus recursos naturales.

- e) Gestión tecnológica:** Adopción y ejecución de decisiones acerca de políticas, estrategias, planes y acciones que se relacionan con la utilización de las tecnologías, sus procesos de creación, desarrollo, transferencia y usos diversos.

Además es una práctica fundamentada en el conocimiento relacionado con el análisis y la interpretación de las observaciones del comportamiento del desarrollo tecnológico, como proceso social, del resultado de estas observaciones en varios países y de la relación con el proceso de desarrollo global de las sociedades modernas.

Ante la velocidad de los avances tecnológicos y el desconcierto de algunas personas o empresas en cuanto al desarrollo tan cambiante en los últimos tiempos, se buscan respuestas que implicarían: *“...en primer lugar generar una cultura relacionada con la innovación y en segundo lugar, proporcionar...herramientas, mecanismos y técnicas que les permitan enfrentarse al desafío tecnológico.* (Hidalgo Nuchera, Antonio y otros, 2002).

La capacitación y actualización constante es indispensable para manejarse con criterio frente al desafío de la gestión tecnológica.

- f) Gestión gerencial:** Conjunto de actividades dirigidas hacia la producción de bienes o prestación de servicios en de una organización, desarrollando actividades para encontrar datos, procesarlos convertirlos en información útil para tomar decisiones oportunas y acertadas frente a su responsabilidad, además se requiere la capacidad de organizar agendas de trabajo y mantenerlas distribuyendo las tareas de manera ordenada. El reto que un gerente tiene en sus manos es *“...llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de modelos capaces de transformar la cultura organizacional”.* (Vecino, José Manuel, 2011).

El gerente por lo tanto tendrá que involucrar a todo el personal de su organización para actualizarse respecto a temas relacionados con el logro de la calidad total dentro de la empresa.

g) Gestión educativa: Dentro de una institución educativa se requiere de una persona que tenga características de directivo y de líder, una persona que conduzca y administre, que reconozca problemas y plantee las debidas soluciones a través de un *“...conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”*. (Manes, Juan Manuel, 2005, Pág. 17).

Lo que significa que la persona que tenga a su cargo la gestión educativa a más de tener el conocimiento científico necesario para desempeñarse en el aspecto gerencial, necesita una capacidad especial para tratar con varios grupos humanos diferentes y hacerlo coordinada y correctamente.

La diferencia entre gestión educativa y administración educativa se relaciona con la comprensión y el tratamiento educativos. En el mundo globalizado, las sociedades se vuelven cada vez más complejas y exigentes en cuanto a calidad en educación, por lo que un sistema de administración educativa es totalmente ineficiente para manejarla; es así como las instituciones y la sociedad en general toman la decisión de afrontar el desafío de promover la generación de aprendizajes para conseguir la formación requerida. (Fernández, Tabaré, 2000, página 16).

TABLA 1: Esquema comparativo entre los modelos de Administración Educativa y Gestión Educativa.

Administración Educativa	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico.
Énfasis en las rutinas.	Habilidades para tratar con lo complejo.
Trabajos aislados y fragmentados.	Trabajo en equipo.
Estructuras cerradas a la innovación.	Apretura al aprendizaje y a la innovación.
Autoridad impersonal y fiscalizadora.	Asesoramiento y orientación profesionalizantes.
Estructuras desacopladas.	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
Observaciones simplificadas y esquemáticas.	Intervenciones sistemáticas y estratégicas.

Fuente: Fernández, Tabaré, 2000, página 15.

Al realizar el análisis comparativo entre los aspectos de administración educativa y gestión educativa estratégica, se observa con claridad que la columna de administración educativa carece de elementos que tal vez hace algunos años no eran necesarios, sin embargo ubicándonos a inicios del siglo XXI son indispensables para alcanzar una educación con calidad total. Es por esta razón que la gestión educativa es un factor imprescindible en el aspecto educativo en América Latina.

Luego de revisar los diversos tipos de gestión, se estudiará más detenidamente la Gestión Educativa. Se realizará un acercamiento a las definiciones más utilizadas.

Definiciones de Gestión Educativa

- Según la teoría organizacional, se trata de un conjunto de procesos teórico-prácticos que se integran en el sistema educativo con el fin de cumplir mandatos sociales.
- Es la consecución de una síntesis que tiende a relacionar conocimientos y acciones, ética y eficacia, política y administración en procesos que llevan al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, al análisis e innovación de diferentes posibilidades como procesos sistemáticos.
- Es una nueva forma de manejar la organización escolar, estableciendo como base el cálculo estratégico situacional de manera que se convierta en un proceso cotidiano que implique la toma de decisiones y comunicaciones específicas.
- Se relaciona con gobernabilidad, es decir con nuevos balances e integraciones entre los aspectos técnico y político de la educación.
- No es solamente planificación; tiene que relacionar la teoría con la práctica para sostener el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación para todos los niveles y actores del proceso educativo. (Fernández, Tabaré, 2000, página 17).
El gestor educativo debe utilizar estrategias especiales para *“acercar las funciones pedagógicas, administrativas y culturales para mejorar las interrelaciones entre los actores institucionales,...y sobre todo las habilidades para conducir grupos humanos”*. (Manes, Juan Manuel, 2005, Pág. 11).

Concluyendo, la persona que trabaja en gestión educativa, como líder del grupo de directivos debe motivarlos para que alcancen su profesionalización. Puesto que los seres humanos somos esencialmente únicos, con capacidades y habilidades personales específicas, un excelente maestro no necesariamente será un excelente

director. Por este motivo es indispensable la profesionalización en determinada especialidad.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Definición

“La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones compartidas de la escuela”. (Leithwood 2009).

El liderazgo se define como un proceso de influencia y apoyo hacia otras personas para que realicen sus actividades con entusiasmo para conseguir objetivos comunes. Se refiere a la capacidad de *“tomar la iniciativa, gestionar, convocar, persuadir, promover, influir, incentivar, motivar y evaluar a un grupo...”*. (López Sáenz, Manuel, 2010).

Para que una institución educativa alcance un grado de desarrollo significativo debe apoyarse en tres pilares fundamentales que son: el trabajo directivo, el trabajo en grupos interdisciplinarios y el liderazgo.

A pesar de no existir una definición concreta de liderazgo ni acerca de las prácticas más adecuadas y eficaces del mismo, en la actualidad se le considera como un asunto cultural y moral; cada vez menos técnico. Tiene una mayor relación con *“propósitos, valores y marcos que nos obligan moralmente, que con necesidades que nos tocan psicológicamente o con cosas burocráticas que nos empujan organizativamente”*. (González González, María Teresa, 2003, Pág. 4).

El liderazgo educativo está encaminado a mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas a través del dominio de las funciones y tareas de cada puesto de trabajo; demostrando la competencia profesional del líder y su interés profesional por mejorar la educación al propiciar una actualización permanente de la institución de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educativa. Para lograrlo, el liderazgo educativo debe ser un trabajo de equipo, realizado por equipos de líderes.

El liderazgo educativo tiene gran importancia puesto que es una labor posible de realizar a pesar de los desafíos permanentes y la complejidad de los mismos; es un trabajo que se encuentra en evolución constante. Sin embargo, existen las suficientes pistas por donde se puede transitar para cumplir las metas propuestas y avanzar siempre hacia el futuro.

2.2.2 Tipos de Liderazgo Educativo:

- a) **Liderazgo Instruccional:** Consiste en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y definir prácticas y métodos de enseñanza. Para desarrollarlo se necesita una exigente preparación pedagógica.
- b) **Liderazgo Transformacional:** Consiste en lograr que los docentes sean verdaderos líderes de la actividad educativa, consiguiendo articular una visión, promoviendo la aceptación de las metas del grupo, divulgando altas expectativas en los logros, proporcionando modelos apropiados, motivando a sus seguidores en el aspecto intelectual, para conseguir una cultura escolar sólida. (Gil-García 2008).
- c) **Liderazgo Facilitador:** Trata de conseguir *“comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados. (Conley y Goldman, 1994),* por medio de trabajo en equipos, retroalimentaciones, prácticas de colaboración, gestión de conflictos y otras estrategias. (Murillo 2006)
- d) **Liderazgo Persuasivo:** Se refiere a trabajar con los docentes con base en cuatro aspectos: optimismo, respeto a las individualidades, confianza e intencionalidad; sin embargo no se ha profundizado en su estudio, por lo que se lo considera sólo como una idea interesante. (Murillo 2006).
- e) **Liderazgo Sostenible:** Consiste en apoyar el liderazgo de otras personas para desarrollar un aprendizaje sostenible utilizando recursos humanos y materiales dirigido a conseguir justicia social al

mismo tiempo que se promueve la conservación del entorno. (Murillo 2006).

- f) **Liderazgo Distribuido:** Consiste en que el director pase a ser un facilitador del desarrollo profesional de los docentes, de manera que todos puedan aprender del trabajo de sus compañeros, compartiendo el liderazgo y aprovechando las experiencias de otros en función de fortalecerse mutuamente y mejorar el funcionamiento y el nivel académico de la institución.

Aún se está muy lejos de ponerlo en práctica, sin embargo desde inicios del siglo XXI, está gestándose un nuevo marco conceptual que dirija el liderazgo educacional. (Murillo 2006).

2.2.3 Características de cada tipo de liderazgo

a) Liderazgo Instruccional:

- Define la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros de los estudiantes, organizando los objetivos de la institución educativa y difundirlos.
- Gestiona y articula el currículum, para lo cual: promueve la instrucción de calidad, supervisa y evalúa, distribuye y protege el tiempo de instrucción, coordina el currículum, controla el progreso de los estudiantes, supervisa y evalúa a los docentes.
- Promueve un clima de aprendizaje académico; establece expectativas y estándares elevados; proporciona incentivos para estudiantes y profesores; promueve el desarrollo profesional vinculado a la práctica instructiva.
- Desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo, para lograrlo: crea una cultura con un ambiente seguro y ordenado, desarrolla la colaboración y cohesión entre equipos, establece relaciones entre la familia y la institución educativa.

b) Liderazgo Transformacional:

- **Carisma.** Entusiasma, inspira confianza e identificación con la organización. Son percibidos con un alto grado de moralidad y seguridad.

- **Visión.** Se refiere a la capacidad de formular una misión en la que se involucren los miembros de la organización en el cumplimiento de los objetivos.
- **Consideración individual.** Atiende a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- **Estimulación intelectual.** Es la capacidad de empoderar a los docentes y lograr que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.
- **Capacidad de motivar.** Potenciar las habilidades y proporcionar apoyo emocional e intelectual. Motivar a las personas para alcanzar un desempeño superior.
- **Tolerancia psicológica.** Implica el usar el sentido del humor para indicar las equivocaciones, resolver conflictos y manejar momentos difíciles.
- **Liderazgo compartido.** Crear condiciones para que los seguidores colaboren con el líder. Cultura de la participación.
- **Trabajo en equipo.** Produce sinergia necesaria para obtener mejores resultados, estimulando a los docentes para que compartan ideas, se inspiren y se identifiquen con las metas del equipo, siendo altamente productivos.
- **Formación continua.** Creer en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y contribuir a su formación.
- **Papel simbólico.** Ser ejemplo de trabajo duro, honestidad y disponibilidad en sus actuaciones, ya que representa a la institución educativa. (www.arauco.cl).

c) Liderazgo Facilitador:

- El líder ejerce sus funciones a través de los demás y no sobre ellos.
- Pone mucho énfasis en el trabajo en equipos.
- El ejercicio del poder se basa en la existencia de una estructura dirigida por una autoridad.

- La autoridad delega tareas a los docentes, quienes pueden participar en cualquier proyecto sin depender del área en la que se desempeñen normalmente.
- Estos procesos se realizan mediante la comunicación y la negociación

d) Liderazgo persuasivo:

- **Optimismo:** el líder se encarga de mantener las más altas expectativas hacia los docentes con los que trabaja.
- **Respeto:** se respeta las individualidades traducidas en actitudes como civismo, educación, cortesía, afecto, etc.
- **Confianza:** como uno de los mayores grados de motivación humana.
- **Intencionalidad:** el líder persuasivo intencionalmente actúa de maneras sugerentes, motivándose a sí mismo y a los demás a mejorar en los campos personal y profesional.

e) Liderazgo Sostenible:

- Se fundamenta en un aprendizaje sostenible.
- Se maneja con períodos preestablecidos de tiempo.
- Promueve la formación de nuevos líderes.
- Apoya la justicia social.
- Emplea procesos donde se utilizan recursos humanos y materiales.
- Concede mucha importancia al contexto social y natural.
- Promueve la conservación del entorno donde se desenvuelve.

f) Liderazgo Distribuido:

- Está presente en todos los grupos humanos de la comunidad educativa, que adquieren el compromiso de intervenir en la gestión de la institución.
- El director aprovecha las habilidades y capacidades del personal a su cargo para impulsar una visión compartida de la institución.

- Los docentes dejan de lado el individualismo en su quehacer diario, estableciendo un ambiente de colaboración y confianza que aleja la competitividad y establece acuerdos entre maestros.
- La manera de trabajar es coordinada, las decisiones se toman en conjunto.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

La diferencia entre directivos y líderes radica en las concepciones que tienen del caos y el orden en lo más profundo de su naturaleza psicológica. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente su importancia.

En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. Por ello, se concluye que las organizaciones necesitan de líderes y de directivos, aunque se sugiere limitar la atención de los ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar. (Zaleznik A., página 38 - 2004).

En nuestra realidad latinoamericana, es muy difícil conjugar los dos perfiles en una sola persona. En la actualidad, en las instituciones especialmente particulares, existen una serie de exigencias por parte de todos los integrantes de las comunidades educativas, en cuanto al papel que los directivos, quienes a más de administrar la institución deben tener un buen liderazgo o un liderazgo de calidad tanto a nivel de la escuela/colegio en general, como a nivel particular, es decir dentro del aula de clase.

Planteado el asunto de esta manera, las primeras acciones a las que debe propender un líder institucional están relacionadas con el desarrollo del conocimiento y la consecución de resultados positivos.

El asunto tiene que ver, entonces, con la implementación de estos procesos en las instituciones educativas. Los resultados esperados por la comunidad educativa en general se observarán en el desarrollo de

capacidades para lograr un mejoramiento de calidad en la práctica. Se afirma entonces que *“el liderazgo en la práctica es mejora”, entendido como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo.* (Galdames y Rodríguez, página 54, 2010).

En una institución educativa, para que un directivo sea considerado como un líder, a más de poseer experiencia en docencia y dirección, deberá tener la capacidad de afianzar los valores humanos y proyectarlos al futuro, contando con la ayuda de la dirección científica, por lo que deberá utilizar algunas prácticas de liderazgo que ayudarán en el aprendizaje de los estudiantes:

- a) **Establecer direcciones**, encaminando las actividades personales y profesionales, con el fin de desarrollar un plan de carácter moral, que sirva de apoyo al trabajo de los docentes, para que se sientan motivados a conseguir sus objetivos de superación personal y profesional.
- b) **Desarrollar al personal**, propiciando el fortalecimiento de la construcción del conocimiento y desarrollando las habilidades necesarias para cumplir los objetivos de la organización; además logrando que se fundamenten el compromiso y la resiliencia, como actividades indispensables para continuar con el cumplimiento de las metas establecidas.
- c) **Rediseñar la organización**, estableciendo condiciones de trabajo propicias para que los docentes se sientan motivados y logren un mayor desarrollo de sus capacidades y habilidades.
- d) **Gestionar la enseñanza y aprendizaje**, tiene que ver con la práctica docente, en el sentido de la gestión de las actividades en clase y la supervisión de los sucesos ocurridos en ella. (Galdames y Rodríguez, 2010, Pág. 54).

2.4 Los valores y la educación

Para iniciar el estudio de los valores, iniciaré citando a Jaime Balmes, quien inicia su Tratado general de ética de la siguiente manera: *“Hay en todos los hombres ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son*

palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”. (Correa Jaramillo, Carlos Enrique, 2010, Pág. 19).

Según Ana María Ampuero, en su libro “Ética para todos”, hace la siguiente mención: *“la persona humana está constituida con un “disposicional” o un estado de ser o apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar dotado de consciencia y potestad. No habría en el ser humano responsabilidad moral si no poseyera ese disposicional, pues éste hace posible que la persona pueda entender, querer y elegir libremente lo que en su constitución es “disposicional”, el cual tiene la capacidad de motivación intrínseca suficiente para que la persona pueda elegir el bien, la verdad y la hermosura, por medio de la creencia, la expectativa y el amor dirigidos hacia y animados por esos mismos atributos...”*

Para tratar acerca de valores, se deben analizar los tres elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud.

El bien es el valor supremo de la moral. Es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. El bien se logra cuando se conoce y se respeta la verdad; en consecuencia, obrar bien es obrar de acuerdo con la verdad. El bien se puede definir como lo que le conviene a una cosa, lo que la perfecciona.

Cuando hablamos del bien personal, familiar y comunitario, estamos hablando del bien común, donde los integrantes de una comunidad pueden lograr acercarse cada vez a una vida que se distinga por su dignidad.

Si toda persona es responsable de su trabajo en la medida en que es libre para realizarlo y ésta es la condición que permite que el trabajo se convierta en un bien desde el punto de vista ético, entonces el perfeccionamiento del trabajo se convierte en una norma de conducta que enriquece espiritualmente a la persona que lo realiza.

Según los principios de la sociología, una norma es una regla a la que deben ajustarse las conductas, tareas y actividades del ser humano en

una determinada sociedad; el conjunto de las mismas compone la parte moral o ética de la cultura.

La norma es una regla sobre la manera cómo se debe hacer o está establecido que se haga determinada cosa. Es la regla que determina las condiciones de realización de una operación o las dimensiones y características de un objeto o producto.

La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como una guía.

Toda norma general describe la reglamentación de un sector social supuesto, y consta de dos partes: la que describe el sector social supuesto y la que esboza su reglamentación.

La virtud es la forma práctica de hacer el bien. Toda virtud se concreta mediante el hábito. El hábito es una forma más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga.

Es muy difícil adquirir un buen hábito: generalmente se deberá renunciar a ciertas comodidades y costumbres. Una vez adquirido podemos perderlo de una manera muy fácil: un descuido y ya lo hemos perdido. De la misma manera es sumamente fácil adquirir un mal hábito y nos cuesta mucho eliminarlo.

La acción constante de un buen hábito nos conduce a la posesión de una virtud, la misma que nos permite una realización más fácil del bien. Al contrario, la acción constante de un mal hábito nos conduce a la posesión de un vicio, que nos lleva a una práctica consuetudinaria de lo malo, con lo que se nos hace cada vez más difícil salir de esa situación. Sin embargo estamos hechos para poder vencer el mal y no debemos desanimarnos ni desanimar a nadie en realizar el bien. Como maestros nuestro deber es elevar al máximo la dignidad de nuestros estudiantes y no desmayar nunca frente a las continuas dificultades que tengan. (Correa, 2010, Pág. 22).

La virtud es un hábito que se adquiere a través de la repetición de actos semejantes. Aristóteles lo manifestó en la “Ética a Nicómaco” refiriéndose a los aprendizajes: *“adquirimos las virtudes mediante el ejercicio previo, como en el caso de las demás artes: pues lo que hay que hacer después de haber aprendido, lo aprendemos haciéndolo; por ejemplo, nos hacemos constructores construyendo casas y citaristas tocando la cítara. Así también practicando la justicia nos hacemos justos, practicando la templanza, templados y practicando la fortaleza, fuertes”*.

Desde el punto de vista ético, no podemos considerar a todos los hábitos como virtudes. Virtud es un hábito estable del carácter de la persona que ha adquirido o aprendido con la práctica y que es bueno en sentido ético, pues contribuye a la perfección humana, al desarrollo de la persona como tal. (Guillén, 2008, Pág. 83).

La virtud es excelencia humana. Podemos hablar de una excelente persona cuando nos referimos a una persona que posee virtudes humanas. Decimos que un hábito estable porque pertenece al carácter de la persona; es operativo porque se adquiere o se aprende con la práctica; es bueno porque opera a favor de la perfección humana. Una virtud se ubica en el punto más alto de dos opuestos: el defecto y el exceso. Por ejemplo la valentía es una virtud porque se encuentra entre el defecto que es la cobardía y el exceso que es la temeridad.

La prudencia o sabiduría práctica es la que gobierna a las demás virtudes. Mediante esta virtud la persona tiene la capacidad de diagnosticar el presente, optimizar el pasado y prevenir el futuro; pero debemos actuar con cuidado porque un exceso de previsiones para el futuro puede llevarnos a caer en el error de la *meticulosidad*, se dispone de tanta información que se termina sin hacer nada de lo previsto.

Considerando el problema que existe en la institución educativa, es muy importante mencionar otras virtudes, capacidades y habilidades que serán de gran ayuda para solucionarlo el momento de comunicarse, para ponerse de acuerdo en el proceso de la toma de decisiones.

En primer lugar hablaremos de la cultura organizacional, de la que forman parte ciertos valores, creencias, tradiciones y maneras de realizar las tareas tanto consciente como inconscientemente; cada institución tiene la libertad de adoptarla. Una vez analizada condiciona el pensamiento y el comportamiento de los miembros de manera muy fuerte, tanto que la podemos considerar como la personalidad de la institución, la misma que si es fuerte, sería lo mejor que puede pasarle a la institución; si es débil, debe cambiarse inmediatamente. (Ver cuadro en anexo 3).

2.5 VALORES INSTITUCIONALES

En las instituciones educativas regentadas por las Hermanas de La Providencia y de la Inmaculada Concepción, se produce una conjunción del aspecto humano con el científico, como se explica en el acápite: Manual de organización, donde mediante la relación de estos dos aspectos se logra el modelo de formación integral para nuestras estudiantes, con lo que se las forma *“en la vida y para la vida”*.

Nuestra formación integral se logra con base en tres valores institucionales, de suma importancia: la autonomía, la responsabilidad la trascendencia, que se encuentran presentes en las actividades cotidianas de la comunidad educativa.

2.5.1 Autonomía

Este valor se fomenta en los adolescentes en el sentido que tienen las competencias requeridas para decidir el hacer las cosas buenas por sí mismos, sin necesidad de consultar a los padres la conveniencia o no de hacerlo. Es muy importante fomentar en los jóvenes ciertos valores, principios, convicciones que les permitan tomar decisiones correctas en primera instancia, cuando la situación lo amerite. De ninguna manera significa que está permitido el ir a los extremos y creerse autosuficientes y caer en una suerte de libertinaje que no los conduciría a nada bueno. Al poner en práctica el valor de la autonomía, el adolescente mejora su capacidad de decisión, respeta las normas de convivencia del hogar y del colegio, pone en práctica los principios y valores morales, define el

bien y el mal, respeta las diferencias étnicas y culturales de sus compañeros, aprende a luchar por sus ideales de vida.

En la institución educativa, se da mucha importancia a la toma de decisiones en lo que se refiere a escoger su participación en deportes, clubes, actividades extracurriculares, etc., proporcionándoles información sobre las ventajas que tendría el tomar determinada disciplina, horario de entrenamientos, o requerimientos para la participación en los clubes, materiales e instrumentos, etc.

2.5.2 Responsabilidad

Para que el valor de la autonomía funcione en los adolescentes, debe estar muy ligado con la responsabilidad. Se puede hablar de responsabilidad en una persona cuando un adolescente está logrando manejar su autonomía.

La responsabilidad es la facultad que tienen las personas para tomar decisiones, aceptando las consecuencias de sus actos.

Un clima de confianza, dentro de la familia, es un apoyo para tener responsabilidad, se hacen las tareas de mejor manera y se aprenden en el hogar otros valores como la sinceridad, la generosidad o la fortaleza, siempre y cuando los padres hagan lo posible para conocer las capacidades de cada uno de los suyos y se marquen retos asequibles a cada persona. Este ambiente positivo es vivir siempre con amabilidad para todos. Dice San Francisco de Sales: "Puede hacerse comprender la verdad y amonestar, siempre y cuando se haga con dulzura". Por lo tanto, hijos e hijas serán responsables si sus padres los comprenden y saben razonarles conductas adecuadas, cuando están inseguros. Es bueno, también, que vean que cuando los padres se equivocan, piden perdón. Como siempre, la naturalidad y sencillez, son virtudes pequeñas que motivan al esfuerzo personal para ser mejores y vivir la responsabilidad con todo el compromiso que comporta.

Otro factor que nos ayuda a ser responsables es el pensar que hay muchas cosas importantes que dependen de las acciones de cada persona.

Existen al menos tres virtudes que ayudan a la responsabilidad:

- Valentía, ya que para poner en práctica el valor de la responsabilidad a veces se requiere ser valientes.
- Humildad, puesto que en ocasiones se debe pedir perdón.
- Piedad, debemos siempre tratar de agradecer a Dios.

2.5.3 Trascendencia

“El hombre es trascendencia y realiza su propio ser superándose a sí mismo, se actualiza en tanto que trasciende”. (E. Coreth).

Trascendencia es aquello que está más allá de los límites naturales y desligado de ellos.

Trascender implica dejar una huella en la existencia más allá del límite natural de la muerte. (Morales, 2008, Pág. 4).

Se dice que cuando una persona muere dejando un importante legado cultural y se lo reconoce aún después de muerto por su obra, esa persona trasciende puesto que prevalece entre la gente que la conoció.

El valor de la trascendencia consiste en realizar una obra de la mejor manera posible, poniendo todo de sí. Solamente cuando la persona va más allá de lo que aparentemente son sus límites, es cuando logra trascender.

El valor de la trascendencia da sentido a la vida y por consiguiente a la educación.

3. PROCESO METODOLÓGICO

Una vez firmada el acta de compromiso con la Rectora de la Unidad Educativa “La Providencia”, se procedió a determinar, de acuerdo a la sugerencia de la guía didáctica, el número de personas que participarán en la investigación; así como se han determinado varios instrumentos para realizar la investigación del proyecto, como la observación, la encuesta y la entrevista.

3.1 Participantes: La Unidad Educativa “La Providencia”, acoge a estudiantes desde Primer Año de Educación Básica hasta Tercer Año de Bachillerato, para facilidad de funcionamiento se divide en Secciones Primaria y Secundaria, en la Sección Secundaria se cuenta con 41 Docentes que desempeñan sus labores con 763 estudiantes desde octavo año de educación básica hasta tercer año de bachillerato. Del total e integrantes de la comunidad educativa se han seleccionado:

- a) Dentro del grupo directivo del colegio se han escogido: Rectora, Vicerrectora, Jefes de Área de: Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales.
- b) Del grupo de docentes se han seleccionado a 25 personas, dirigentes de curso, ya que están en mayor contacto con las estudiantes, además con sus colegas.
- c) Del grupo de padres de familia se han seleccionado a 15 personas, integrantes del comité central y representantes de cursos, los que más participan de la vida institucional.
- d) Del grupo de los estudiantes han sido escogidas 15 estudiantes, seleccionadas por sus compañeras como presidentas de los paralelos de cada curso del bachillerato, por haberse destacado como líderes de sus respectivos grupos.

TABLA 2: RANGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA” DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2011, PARA EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 30				
30 a 40 años	1	50		
40 a 50 años			1	25
50 a 60 años	1	50	1	25
60 a 70 años			1	25
Más de 70			1	25
Total	2	100	4	100

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Ana Lucía Paredes C.

Esta tabla refleja al grupo de directivos, clasificándolos por edad género: en el rango de 30 a 40 años se ubica un hombre que corresponde al 50% según el género y al 16,67% del total de personas; en el rango de 40 a 50 años, una mujer que corresponde al 25% por género y al 16,67% del total; en el rango de 50 a 60 años se ubica un hombre que corresponde al 50% según el género, además una mujer que corresponde al 25% de acuerdo al género, resultando dos personas que corresponden al 33,34% del total; en el rango de 60 a 70 años se ubica una mujer que corresponde al 25% según el género y al 16,67% del total de personas; en el rango de más de 70 años se ubica una mujer que corresponde al 25% por género y al 16,67% del total de personas.

TABLA 3: RANGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS PROFESORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA” DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2011, PARA EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 30				
30 a 40 años			4	18,18
40 a 50 años	2	66,67	11	50
50 a 60 años	1	33,33	6	27,27
60 a 70 años			1	4,54
Más de 70				
Total	3	100	22	100

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Ana Lucía Paredes C.

Del grupo de profesores seleccionados para el presente trabajo, en el rango de 30 a 40 años, se ubican cuatro mujeres que corresponden al 18,18% según el género y al 16% del total; en el rango de 40 a 50 años se ubican once mujeres que corresponden al 50% según el género, dos hombres que corresponden al 66,67% según el género, dando un total en el rango de trece personas que corresponden al 52% del total; en el rango de 50 a 60 años se ubican seis mujeres que corresponden al 27,27% según el género, un hombre que corresponde al 33,33% según el género, dando un total de siete personas que corresponden al 28% del total; en el rango de 60 a 70 años se ubica una mujer que corresponde al 4,54% según el género y al 4% del total de personas.

TABLA 4: RANGOS DE EDAD DE LAS ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA” DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2011, PARA EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Rangos de edad	Mujeres	
	F	%
14 a 15 años	1	6,67
15 a 16 años	5	33,33
16 a 17 años	5	33,33
17 a 18 años	4	26,67
Total	15	100

Fuente: DOBE

Elaboración: Ana Lucía Paredes C.

Analizando la tabla de las estudiantes por edades tenemos: en el rango de catorce a quince años una estudiante que corresponde al 6,67% del total; en el rango de quince a dieciséis años cinco estudiantes que corresponden al 33,33% del total; en el rango de dieciséis a diecisiete años cinco estudiantes que corresponden al 33,33% del total; en el rango de diecisiete a dieciocho años cuatro estudiantes que corresponden al 26,67% del total.

TABLA 5: RANGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA” DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2011, PARA EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 30				
30 a 40 años	1	17	3	33
40 a 50 años	3	50	4	45
50 a 60 años	2	33	2	22
60 a 70 años				
Más de 70				
Total	6	100	9	100

Fuente: DOBE

Elaboración: Ana Lucía Paredes C.

Del grupo de padres de familia seleccionados para el presente trabajo, en el rango de 30 a 40 años, se ubican tres mujeres que corresponden al 33% según el género, un hombre que corresponde al 17% según el género, dando un total del 27% del total; en el rango de 40 a 50 años se ubican cuatro mujeres que corresponden al 45% según el género, tres hombres que corresponden al 50% según el género, dando un total del 47% del total; en el rango de 50 a 60 años se ubican dos mujeres que corresponden al 22% según el género, dos hombres que corresponde al 33% según el género, dando un total de cuatro personas que corresponden al 27% del total.

3.2 Materiales e Instrumentos de Investigación:

Tanto las encuestas como las observaciones y las entrevistas se realizan con el fin de obtener información para el desarrollo del proyecto.

3.2.1 Las encuestas tienen una parte de identificación de la Institución y otra parte donde se hacen preguntas sobre aspectos puntuales para la investigación; se trata de recabar la información más importante para cumplir con los objetivos señalados.

3.2.2 La observación se planifica luego de determinar el tema de la investigación, como es directa no distorsiona la realidad, es comprobable; se aplicará en la institución, además se ampliará hacia el entorno geográfico donde se ubica el colegio y el grupo humano que lo rodea.

3.2.3 Las entrevistas serán realizadas a las autoridades del colegio, puesto que son las personas que tienen a su cargo la función de coordinar todas las actividades de la institución, además son las directamente implicadas en el problema que afecta a toda la comunidad.

3.3 Método y procedimiento:

Para la realización del proyecto se utilizarán los métodos: descriptivo, analítico y sintético, que serán de gran utilidad en el desarrollo del trabajo.

Mediante la utilización del método exploratorio descriptivo, se facilita la comprensión de la gestión en el liderazgo educacional y el fomento de valores dentro de la institución educativa, es así como se da la posibilidad de identificar el problema que se presenta y que es el tema central de este estudio. Este método ayudará al planteamiento del problema, así como a su análisis y determinación de la mejor alternativa de solución.

En el desarrollo del análisis se necesitará también del método analítico sintético, puesto que se requerirá el estudio de todas las partes del problema por separado, para luego unirlos a través del proceso de síntesis y así tener ideas más claras de las consecuencias del problema si no se toman alternativas de solución.

La utilización del método inductivo y deductivo es el mejor camino para llegar al ordenamiento y a la generalización de los datos conseguidos durante el proceso de investigación.

El método estadístico será de gran utilidad en el procesamiento de datos, para luego avanzar al siguiente paso que es la comprobación.

También se utilizará en método hermenéutico para la realización del marco teórico y la bibliografía.

Se recurrirá a las técnicas y los instrumentos de investigación que se indican a continuación:

La lectura es una forma muy significativa mediante la que podemos acceder a conceptos para procesarlos mediante un análisis, síntesis y generalización del conocimiento acerca de la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Mediante organizadores gráficos, como elementos que contribuyen a la comprensión y apropiación de los conocimientos teóricos.

El uso de cuestionarios es muy importante para la recolección de los datos de campo así como para estructurar el diagnóstico.

4. DIAGNÓSTICO

4.1 los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

4.1.1 El manual de organización

“Educar es encender en el alma el entusiasmo por un amor, el amor a la vida, regalo de Dios”. (Juan Martín Moye, sacerdote fundador de la Congregación).

El proceso histórico de formación de la institución marca la ideología de la congregación basada en principios evangélicos, que tienen que ver con la enseñanza a las personas carentes de amor fraterno y atención, así como a personas de escasos recursos económicos. Una muestra de ello es el inicio de las actividades de la congregación en Ecuador, a raíz del terremoto de Ibarra en 1868, cuando vivieron a nuestro país por pedido del presidente García Moreno, para atender a los niños huérfanos que dejó ese fenómeno natural.

Fundamentándose en estos principios, los colegios de la congregación buscan formar personas integrales, que vivan con coherencia los principios de las ciencias junto a los principios del evangelio, preparadas para enfrentar cualquier riesgo que se presentare a lo largo de su vida. Los objetivos de funcionamiento del colegio, basados en el carisma y los postulados de su fundador, el sacerdote francés Juan Martín Moye, se refieren ampliamente a esta situación, puesto que luego de más de doscientos años se mantienen vigentes.

El colegio funciona como unidad educativa con tres secciones: preescolar, básica y bachillerato. Cuenta con las respectivas autoridades, profesores, personal administrativo y personal de apoyo; proporcionando trabajo a cien personas.

La Comisión de Educación de las Hermanas de las hermanas de la Providencia ha redactado el Manual de Organización de la Unidad Educativa, donde se especifican los lineamientos mediante los que el colegio se ha mantenido organizado durante estos ciento cuarenta años

de vida institucional y sobre todo se proyecta hacia el futuro, estando junto a las estudiantes en los cambios culturales que se dan tan rápidamente en esta época.

a) Objetivo General

Lograr que la Unidad Educativa sea un centro dinámico de formación integral, donde la ciencia, el arte, la técnica y el deporte capaciten y comprometan a las estudiantes; para que basándose en el Evangelio, el humanismo y la apropiación de conocimientos, puedan ser personas solidarias con sus semejantes, cuidando la naturaleza.

b) Objetivos Específicos

- Propiciar un ambiente de amor, solidaridad y servicio.
- Formar la conciencia crítica de nuestras estudiantes.
- Unificar los criterios de los miembros de la Comunidad Educativa para que sus principios y acciones tengan relación con los principios eclesiales y de servicio.
- Formar la conciencia social de nuestras estudiantes para lograr un compromiso hacia una acción concreta a favor de la comunidad y de su medio.
- Propiciar la formación cívica, política, democrática, científica y práctica de las estudiantes, con la finalidad de lograr personas capacitadas para enfrentar futuras responsabilidades frente a la sociedad.
- Capacitar a los docentes en los aspectos humano, cristiano, académico y pedagógico para lograr un ambiente dinámico donde se realicen las labores con entusiasmo y alegría bajo la mirada de Dios y la Virgen María.

c) Principios de la Educación Católica en clave de calidad total:

- Inculturizar el Evangelio.
- Hacer actuales los desafíos que nos presentan la Iglesia latinoamericana y ecuatoriana.

- Una institución educativa religiosa debe ser tal, no solamente porque así se dice sino por lo que se vive.
- La Iglesia ecuatoriana defiende el derecho fundamental de todo ecuatoriano a recibir una educación básica; colabora en la medida de sus posibilidades, para que este derecho se convierta en hecho concreto para todos, especialmente para los más pobres y necesitados.

d) El Carisma de las Hermanas de La Providencia

Está inspirado en el Evangelio de La Providencia: Mt, 6, 22; en San Pablo: Rom. 8,28: *“Todo contribuye el bien de los que aman a Dios”* y en la espiritualidad vivida por Juan Martín Moyer, Fundador de la Congregación: *“Bendito sea Dios, Padre de Nuestro Señor Jesucristo que en su Providencia nos ha llamado en Cristo a vivir en el abandono, la pobreza, la sencillez, la caridad, para que seamos, por nuestras obras de misericordia, testigos de su amor benevolente, en especial, para con los pequeños y los pobres”*.

e) La Pedagogía de Juan Martín Moyer, una respuesta aquí y ahora.

La educación es la tarea de acompañar al educando en el esfuerzo por construir su personalidad, por instruirse y formarse, por colaborar en la formación de los demás, a fin de alcanzar la autorrealización y servir a la sociedad. En este esfuerzo, el alumno es el agente principal.

“Educar es encender en el alma el entusiasmo por un amor, el amor a la vida, regalo de Dios”.

Moyer comprendió la trascendencia de esta obra y le dio un valor tridimensional:

Verticalidad: La entendió como un envío de Dios a ser instrumentos de su amor que todo lo prevé y que provee a todo. Un envío de Cristo y la consiguiente respuesta es el intercambio de amor que ocupa la vida del educador.

Horizontalidad: La misión de “educar en la fe y en la ciencia” se conseguirá con una entrega de brazos abiertos hacia el estudiante y su

familia, para que se sientan acogidos y se preparen para servir a los demás.

Profundidad y altura: El ejercicio de educar debe brotar del corazón, desde la misma esencia del yo, invadiendo tanto al educador como al educando, con lo que se elevarán sus espíritus. El educador asumirá esta tarea en toda su excelsitud y en toda su gravedad.

En referencia al manual de organización de la Unidad Educativa “La Providencia”, el legado del fundador se mantiene vigente en el personal que trabaja en la institución, puesto que se pone en práctica en todas las actividades realizadas dentro de la institución, el personal docente y administrativo es muy consciente del “Carisma Providencia”, por lo que se lo difunde a conciencia, al mismo tiempo que se motiva a las estudiantes a conocerlo y vivirlo cotidianamente.

4.1.2 El código de Ética

En el manual publicado en 1994, consta de manera detallada el Código de Ética vigente hasta el momento, que básicamente señala lo siguiente: Todos los integrantes de la comunidad educativa: directivos, maestros, estudiantes, padres de familia, deberán poseer y practicar entre sí valores esenciales como respeto, honestidad, honorabilidad, lealtad, justicia, tolerancia, responsabilidad; como norma de vida en sus actividades cotidianas. Por su extensión no se lo transcribe.

La actual situación de la institución, explicada al inicio de este trabajo, deja ver que el valor de la tolerancia no se lo está practicando por parte de las autoridades del colegio, la comunidad educativa espera una solución definitiva del problema para que vuelva la organización a la institución.

4.1.3 El plan estratégico

El colegio al momento cuenta con un plan estratégico que es manejado por el Rectorado y el Dobe. Dentro de la institución, cada área tiene sus funciones establecidas; para desempeñarlas adecuadamente se trabaja en proyectos de mejoramiento interno y externo.

Las instancias que trabajan mediante proyectos son las siguientes: rectorado, área de educación en la fe, profesores guías, profesores educadores, estudiantes, padres de familia.

Así, cada proyecto tiene su diagnóstico, justificación, objetivo general, diseño donde constan acápites como los objetivos específicos, estrategias y actividades, recursos y evaluación. Los temas acerca de los que se han diseñado los proyectos se refieren a optimizar los siguientes aspectos:

a) El Rectorado.

Trata de mejorar la falta de integración de la comunidad educativa con las acciones de sus autoridades y los postulados del colegio, puesto que nos guiamos por principios pedagógicos integrados al carisma de la congregación, con la finalidad de desarrollar el sentido de responsabilidad en nuestras estudiantes a través de la vivencia de valores en la vida diaria.

b) El Área de Educación en la Fe, desarrolla su proyecto en el sentido de despertar en la comunidad educativa y sobre todo en juventud el compromiso cristiano. Puesto que en algunos casos los padres de familia depositan en el colegio la totalidad de la formación católica de las estudiantes y considerando que el hogar es la primera y más importante escuela para la niñez y adolescencia, se tratará de integrarlos a una vivencia del mensaje cristiano, para que perciban el mensaje de Dios y sean testimonio vivo de Su obra.

c) Los Profesores, diseñando estrategias en el sentido de apropiarse de su función, para que a través de su formación profesional asuman la tarea asignada, sean facilitadores de la relación entre estudiantes y directivos, desarrollen el sentido de responsabilidad en sus estudiantes, sean ejemplo de vida, practicando permanentemente los valores morales e institucionales propios del Carisma Providencia.

d) Los estudiantes, puesto que en la niñez y juventud se forman la mente, el corazón y los sentidos y frente a una sociedad en crisis de valores, urge formar jóvenes capaces de transformar la sociedad, con una capacitación profesional seria, responsable, honesta, respetuosa de los derechos ajenos, con base en la nueva evangelización, incentivando el valor del estudio, la investigación, practicando la amistad, valorando nuestra identidad nacional motivando a la vivencia de valores humano-cristianos en la cotidianidad.

e) Los Padres de Familia, la educación no es completa si no intervienen todos los estamentos de la comunidad educativa; se deben unificar criterios que contribuyan al proceso educativo y a la formación cristiana de los hijos; además es necesario que los padres sean orientados en lo que se refiere a su identidad, para que cumplan con su papel de educadores insustituibles de sus hijos, a través de orientaciones que les ayuden en su formación personal con proyección comunitaria.

Los docentes del colegio, a través de las áreas académicas, así como las estudiantes por intermedio del consejo estudiantil, trabajan en proyectos que se refieren a los temas citados arriba y realizan su rendición de cuentas al finalizar cada año escolar. Por tratarse de un colegio cristiano católico, se planifican proyectos específicos que se refieren a reforzar valores humanos y cristianos como la solidaridad, el amor fraternal, la caridad apostólica; con el fin de formar en las estudiantes una cultura de ayuda a las personas necesitadas de acompañamiento espiritual y satisfacción de necesidades básicas. El cumplimiento de objetivos es satisfactorio, tomando en cuenta los recursos disponibles.

4.1.4 El plan operativo anual (POA)

El colegio en la actualidad se rige por un Plan Operativo Anual en cuanto a funciones de las diferentes áreas y departamentos. Es el compendio de normas de funcionamiento del colegio, que rigen a

lo largo del año lectivo, respaldadas por los reglamentos vigentes del Ministerio de Educación y establecen parámetros en funciones como reclutamiento y selección de personal, diseño de organigramas, descripción de funciones, obligaciones y evaluación de desempeño de las personas que trabajan en la institución. Cuando se cumple con los lineamientos del POA, las actividades de dichas personas quedan establecidas con claridad y se evitan problemas posteriores.

Desde el año 1873 en que fue fundada la institución, ha brindado una imagen sólida y ha sido considerada una institución de prestigio, puesto que se fundamenta en valores morales y cristiano católicos. Sin embargo, para controlar deficiencias en el funcionamiento cotidiano, es importante seguir un lineamiento basado en la planificación anual de actividades, tomando en cuenta su objetivo general y los objetivos específicos, estrategias y actividades, personal responsable, recursos, tiempo e indicadores específicos según cada caso en particular.

a) Objetivo General

Establecer manuales generales para las acciones cotidianas del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa La Providencia, basadas en el diseño de un Plan Operativo Anual.

b) Objetivos Específicos

- Modificar las estrategias de reclutamiento de personal usadas anteriormente.
- Implantar un sistema coherente de selección del personal, basado en el análisis y verificación de las hojas de vida de los postulantes.
- Crear un organigrama innovador que no jerarquice el nivel de información y formación de cada trabajador.
- Implementar un sistema de descripción y análisis del cumplimiento de cada una de las funciones y obligaciones de los trabajadores.
- Establecer procesos de evaluación claros que analicen el desempeño de los trabajadores.

Los integrantes de la comunidad educativa del colegio están conscientes de que si existen reglamentos se debe cumplirlos, por lo que se rigen sin problemas a ellos.

En cuanto a los aspectos de reclutamiento y selección de personal, así como a la determinación de funciones y evaluación, se observa coherencia en las actividades correspondientes, sin embargo como toda actividad humana es factible de mejorar, se espera que en todas las actividades nombradas en el POA se pueda observar algunos aspectos mejorados, para mejorar el clima laboral existente en la institución.

Los objetivos, estrategias y actividades, personal responsable, recursos, tiempo e indicadores especiales se encuentran indicados en la sección 11: ANEXOS.

4.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

Es el documento base en el que se fundamenta el desarrollo de las actividades de la institución. En su marco referencial describe el marco doctrinal, muy importante para la congregación, refiriéndose al derecho de las personas a la educación y a conocer el evangelio y las verdades de la fe, así como el marco situacional, con todas sus implicaciones religiosas, familiares y sociales; por último se refiere al marco operacional que establece las funciones de directivos y docentes de acuerdo a reglamentos de los colegios de la congregación, así como del Ministerio de Educación.

Describe las necesidades de la institución, enmarcando las prioridades en orden de importancia. Como todo proyecto establece objetivos, así como el análisis de proyectos de las diferentes áreas académicas y administrativas del colegio.

El colegio cuenta con el Proyecto Educativo Institucional, el mismo que rige desde el año 2007, y se fundamenta en el PEI del año 1994; este proyecto, así como los demás documentos del colegio son elaborados en base a la Ley de Educación y disposiciones del Ministerio de Educación y revisados por el Consejo Directivo y por la Comisión de Educación de la Congregación de las Hermanas Religiosas.

4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

Las regulaciones contempladas en el Reglamento Interno de la Unidad Educativa “La Providencia”, se encuentran publicadas en el libro: *“PROYECTO EDUCATIVO DE LOS COLEGIOS Y DEMÁS CENTROS DIRIGIDOS POR LAS HERMANAS DE LA PROVIDENCIA Y DE LA INMACULADA CONCEPCIÓN”*, compilado y editado por la Comisión de Educación de la Congregación. Algunos acápites importantes se han transcrito, por su importancia.

Debido a la extensión del texto y a que su contenido se basa en la Ley de Educación, Leyes y Reglamentos de la Congregación Religiosa, no se lo va a transcribir; solamente se lo menciona como la base sobre la que se levanta el espíritu de la Institución. Se recalca, sin embargo la importancia del documento, además cabe mencionar que todos los instrumentos de diagnóstico citados anteriormente fueron elaborados con base en dicho documento.

4.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.2.1 Misión y Visión, tomado del PEI, año 2007

Misión:

“Somos una congregación religiosa que, fundamentados en la fe en Dios Providencia y en la opción preferencial por los pobres y los jóvenes realiza la obra evangelizadora con visión de futuro. En ella, los laicos comprometidos miembros de la familia Providencia, asumen su propio rol en la iglesia.

Según el espíritu legado de nuestro fundador, el Beato Juan Martín Moye, los pilares fundamentales del Carisma son: Abandono, Pobreza, Sencillez y Caridad Apostólica, con los cuales sostenemos e impulsamos nuestras diversas pastorales”.

La labor educativa del colegio tiene su fundamento en el evangelio, es por esta razón que el colegio cumple con los postulados del fundador, que inculcaba a las primeras hermanas de la Providencia a educar y

proteger a los niños más desvalidos. La enseñanza se mantiene a través del tiempo, es un compromiso personal de los docentes de la Institución en beneficio de los estudiantes más necesitados no sólo de cosas materiales sino sobre todo de amor fraterno.

Visión:

“La Congregación de la Providencia y de la Inmaculada Concepción en el Ecuador, fortalece su identidad en fidelidad al Carisma y en respuesta a los signos de los tiempos; se renueva constantemente, articula sus obras y promueve una buena comunicación entre sus miembros.

Ejecuta programas de formación permanente, dirigidos a todos los miembros comprometidos en las obras pastorales de la Congregación, con énfasis en la pastoral infanto-juvenil-vocacional.

Se sustenta en una moderna y sólida estructura administrativa que fortalece el espíritu solidario y el servicio a los más pobres”.

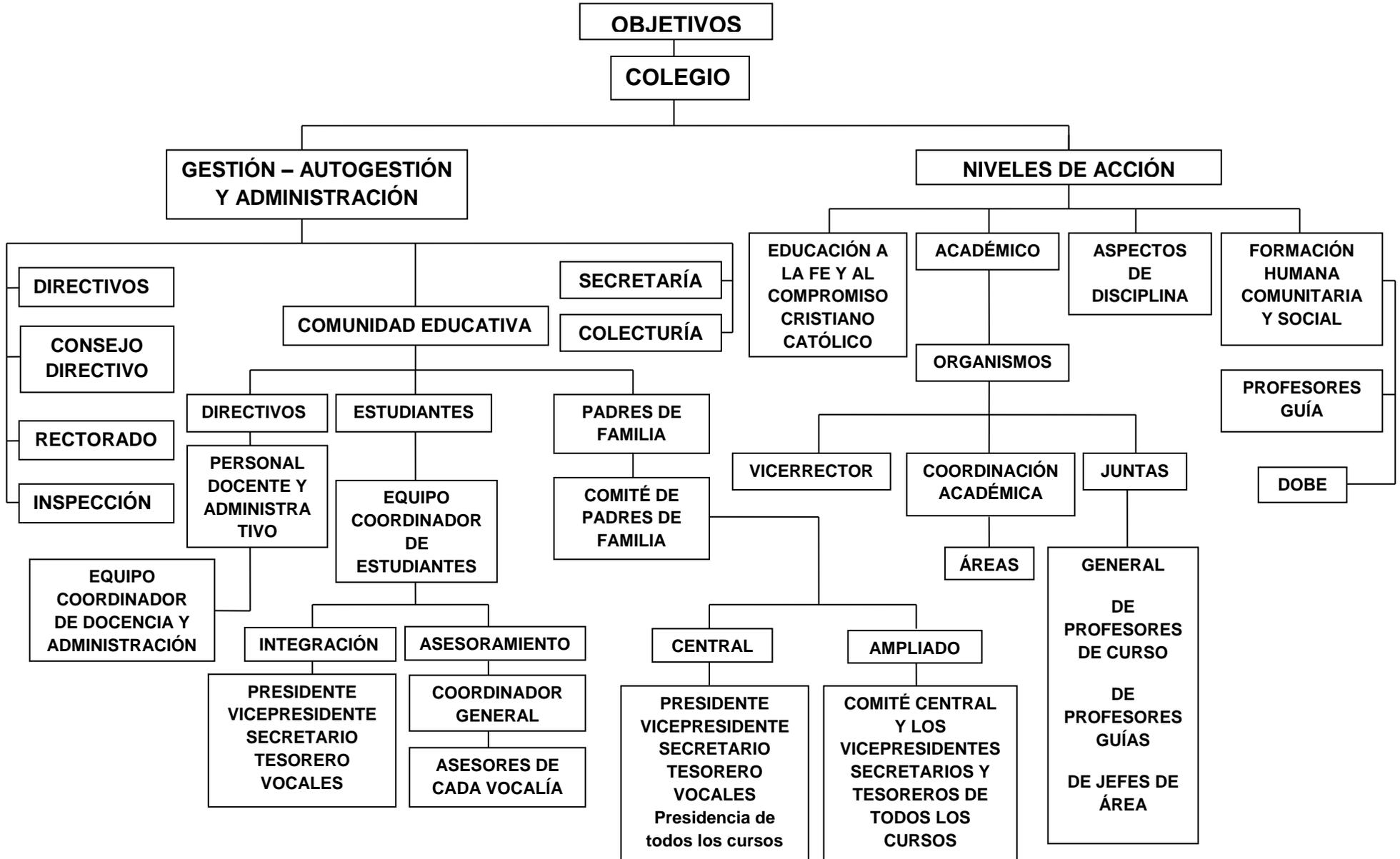
Los principios han perdurado por más de doscientos años desde la fundación de la primera escuela en Francia. La proyección a futuro es muy ambiciosa en lo que se refiere a formación integral de la niñez y juventud.

4.2.2 El Organigrama

Detalla la organización y funciones de los diferentes estamentos de la comunidad educativa perteneciente al colegio La Providencia de Quito.

Fuente: Proyecto Educativo de los colegios y demás centros dirigidos por las Hermanas de la Providencia y de la Inmaculada Concepción del Ecuador.

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO "LA PROVIDENCIA" DE QUITO



4.2.3 Funciones por áreas y departamentos

El marco operacional explicita los cargos y las funciones de cada persona para lograr los objetivos del colegio y una renovación actualizada del establecimiento.

Antes de explicar las funciones de las personas y organismos que tienen la máxima responsabilidad en nuestros planteles, es necesario que se tome en cuenta los siguientes aspectos:

- Todos los educadores tienen “autoridad legal” ante sus educandos, como la tienen los padres ante los hijos. Sin embargo, no todos se preocupan por merecer la autoridad moral que es la coherencia existencial de la vida y la palabra.
- La autoridad no se impone, se merece. Es aquel prestigio espiritual que rodea a una persona en virtud de la calidad de sus actuaciones, de su vida ejemplar, de su trayectoria ascendente hacia la plenitud humana.
- La autoridad moral no es precisamente un problema de contenido o de imposición, sino de relación afectiva, moral y educativa. Aún en el caso crítico en que el educando no comprenda el por qué de una orden, debe quedar en el fondo de su alma la convicción de que, por muy penosa que fuere la situación presente, ese adulto lo ama y no haría nada contra él. “Si me exige, debe ser para mi bien, porque sé que me ama” (Hombre Nuevo, Nueva Educación. Hno. Alfredo Morales. Ed. La Salle. St. Domingo, Rep. Dom. Pág. 121)
- La autoridad favorecerá la aparición de la conciencia moral; estimulará la progresiva autonomía del educando, para ir transformando los motivos de conducta de la Institución o del educador, hacia el educando. La autoridad va suprimiendo los mecanismos exteriores de presión a medida que aparecen los mecanismos interiores: conciencia moral, responsabilidad, iniciativa, madurez.
- La única función de la autoridad es la de servicio.

RECTORA

- Administra el Plantel, es responsable por la buena marcha de la acción educativa y del cumplimiento de los objetivos del Colegio.
- Es la responsable directa de la Pastoral Educativa del establecimiento.
- Coordina el trabajo general del Colegio, después de haber recibido las planificaciones de las distintas áreas y comisiones.
- Establece las relaciones interpersonales que favorezcan la comunión y participación.
- Representa al colegio cuando las circunstancias lo requieran.
- Asesora al comité de padres de familia y a cualquier otra asociación creada en el establecimiento.
- Se relaciona fraternalmente con la Comisión de Educación, con las autoridades educativas de la Provincia Religiosa y de la Congregación. Comparte con ellas las novedades que beneficien al apostolado educativo.
- Colabora con la FEDEC de su provincia y con la CONFEDC.
- Debe ponerse al día en el acontecer educativo nacional y mundial.

VICERRECTOR

- Es el responsable de la coordinación, organización y funcionamiento académico del centro educativo. Es nombrado por el Consejo de la Provincia, en lo posible, previa consulta a la rectora.
- Debe estar preparado en Pedagogía y poseer las cualidades humanas que le permitan trabajar en acción conjunta y participativa con la rectora y los demás miembros de la comunidad educativa.
- Coordina la labor académica de las áreas y comisiones.
- Asesora a la rectora en asuntos técnicos, pedagógicos, administrativos y disciplinarios y la sustituye en su ausencia.
- Informa periódicamente a la Rectora y Consejo Directivo sobre el cumplimiento de sus funciones.

INSPECTOR GENERAL

- Mantener un diálogo continuo con las autoridades.
- Participar en la ejecución del plan institucional.
- Reemplazar a los profesores y dirigentes de curso en su ausencia.
- Mantener buenas relaciones con las autoridades, personal docente, administrativo, profesores, padres de familia y alumnos.
- Informar a la rectora y a las dirigentes de curso en casos especiales que rebasen el límite establecido de inasistencia de los alumnos.
- Asistir a todos los actos culturales, religiosos, cívicos y sociales que se realicen en el colegio.

CONSEJO DIRECTIVO

- Conocer y adaptar el Reglamento Interno a la situación específica del Plantel.
- Evaluar la ejecución del Proyecto Educativo del Colegio y realizar los reajustes que fueren necesarios.
- Dar a conocer el Proyecto Educativo de los Colegios de las Hermanas de la Providencia y de la Inmaculada Concepción y el Reglamento Interno del Colegio y preocuparse de su ejecución.
- Imponer, ratificar o rectificar las sanciones de los alumnos.
- Ofrecer estímulos al personal docente y administrativo y a los alumnos.
- Conocer y aprobar el cronograma de actividades generales del Colegio.
- Presentar a la autoridad respectiva, las necesidades que deban tenerse en cuenta en el presupuesto general del colegio.

JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

- Analizar el aprovechamiento, la conducta y las situaciones especiales de los alumnos.
- Emitir criterios que orienten en la aplicación de estímulos y sanciones.

PROFESORES GUÍAS DE CURSO

- Mantener con la Rectora vínculos de amistad, que favorezca la ejecución de la tarea educativa.
- Colaborar con la ejecución del Plan Institucional.
- Acompañar a todos y cada uno de los estudiantes del curso en su proceso de formación y ser para ellos el facilitador de la tarea educativa.

Los guías de curso se encuentran muy cerca de sus estudiantes, son como un puente entre el estudiante y las autoridades u otros profesores. A veces hasta entre los estudiantes y sus padres.

4.3 El clima escolar y convivencia con valores

La razón de ser de la Unidad Educativa “La Providencia” es la formación integral de las estudiantes, con mención especial en valores, los mismos que se los aplica en las actividades diarias del colegio, como ejes transversales. Especialmente los valores institucionales: autonomía, responsabilidad y trascendencia, además de otros que se los menciona de acuerdo a cada situación que se presente.

4.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

El colegio cumple con el pensum establecido en las leyes correspondientes, el bachillerato cuenta con cuatro especializaciones: Físico Matemático, Químico Biólogo, Sociales y Técnico. El modelo educativo que guía el aprendizaje es la pedagogía por “Procesos y Valores”, que optaron todos los colegios regentados por la Congregación en el país, por ajustarse a la formación integral que se propone fomentar en las estudiantes de estos establecimientos, con la finalidad que al concluir sus estudios de bachillerato dispongan de capacidades, destrezas y habilidades para enfrentarse exitosamente al mundo exterior.

En cuanto a la dimensión pedagógica curricular, el personal docente del colegio conjuntamente con el DOBE, realiza el control permanente de casos especiales como condicionamiento de matrícula por rendimiento o disciplina, así como otras situaciones particulares. Se sostienen

entrevistas con padres de familia o representantes con el fin de trabajar conjuntamente con todos los miembros de la comunidad educativa para ayudar a las estudiantes con problemas. Se les refuerza con clases especiales, deberes extra o se les remite a centros de ayuda psicológica o centros de deberes dirigidos con los que el colegio tiene convenios. Siempre se enfatiza en la aplicación de los valores institucionales y otros. Estas situaciones se evalúan cada mes o cada trimestre.

4.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

Según este aspecto, la organización operacional está en manos de las autoridades del colegio. Esta organización, con las respectivas actualizaciones en varios aspectos, se ha mantenido desde hace ciento cuarenta años, cuando las primeras Hermanas de la Providencia llegaron a nuestro país en el gobierno de García Moreno, para educar a los niños huérfanos de las víctimas del terremoto de Ibarra.

La situación que se da en ese momento no contribuye a que exista una organización operacional en óptimas condiciones en el colegio.

Todos los estamentos de la institución nos encontramos preocupados por el problema de falta de comunicación de los directivos del colegio. Estamos dispuestos a poner de parte según lo que nos corresponda con la finalidad de lograr que el problema se solucione a la brevedad posible y contar nuevamente con una institución totalmente organizada, donde se sienta en el ambiente la vivencia de los valores y las actividades se desarrollen de la mejor manera para el engrandecimiento espiritual de nuestras estudiantes y de la comunidad educativa en general.

4.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

La institución se encuentra clasificada como particular religiosa, acoge a estudiantes que en su mayoría viven en el entorno cercano al colegio, quienes pagan una pensión mensual por diez meses al año, con lo que a más de cubrir el presupuesto requerido, presta su ayuda económica a escuelas y colegios regentados por las religiosas, ubicados en los cinturones de pobreza de la ciudad, con lo que cumple uno de los postulados del fundador de la congregación.

En este aspecto, el manejo de dinero se lo realiza con total y absoluta transparencia, los compañeros del departamento financiero desempeñan sus funciones fundamentándose en las leyes así como también en los valores institucionales aplicables en esta situación, por lo que los directivos confían plenamente en que las cosas están marchando de la mejor manera y seguirán trabajando con la misma mística de dedicación para el colegio.

4.3.4 Dimensión comunitaria y valores

Al tratarse de un colegio católico, las religiosas fomentan en la comunidad educativa valores como la caridad, la solidaridad, el servicio a los más necesitados; no solamente en el sentido de ayuda económica sino también en el acompañamiento espiritual y escucha a las personas que viven solas o en albergues, para en algo llenar ese vacío que dejaron sus familiares al abandonarlos.

En esta dimensión es donde se puede observar de mejor manera la vivencia de valores sobre todo cristianos, puesto que la convivencia con la comunidad se siente durante toda la semana, en la realización de sus trabajos diarios con mucho empeño; también se observa la aplicación de valores cuando las estudiantes realizan los preparativos para su trabajo de los sábados por la mañana, que consiste en brindar el desayuno a unos doscientos ancianitos de escasos recursos económicos que viven en el sector del colegio y son convocados por las estudiantes.

En ese espacio se alimentan, conversan, recuerdan sus vivencias, son escuchados, es decir es un momento muy valioso para nuestras estudiantes puesto que tienen un contacto con la realidad de otras personas, lo que es muy positivo para ellas, a la vez también es bueno para las personas de la tercera edad que tienen su momento de compartir.

4.4 Análisis FODA

Dentro de las técnicas de diagnóstico de las organizaciones, el análisis FODA facilita conocer determinadas situaciones con base en los cuatro parámetros: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Definiendo el análisis FODA se dice que es “una herramienta que permite obtener un diagnóstico o fotografía de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso de la situación de la empresa, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos y políticas formuladas”. (Maturana, Carlos, 2002, Pág. 5).

Acerca de estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades son internas, por consiguiente es más fácil controlarlas y de ser el caso cambiarlas en beneficio de la organización; en tanto, las oportunidades y amenazas, como son externas no se puede actuar sobre ellas sino prevenir situaciones extremas o controlar el no llegar a ellas.

4.4.1 Fortalezas y debilidades:

Las fortalezas tienen que ver con los episodios positivos que ocurren al interior del colegio, por lo tanto se debe promoverlos.

Dentro de la Unidad Educativa existen fortalezas que se deberían aprovechar para solucionar el problema de falta de acuerdos entre las autoridades, citado al inicio del presente trabajo. Puesto que el colegio se fundamenta en principios católicos, una de las principales fortalezas debería ser el amor fraternal, tomado como una relación de cordialidad al aceptar a las otras personas que dirigen la institución, en busca de alcanzar las metas propuestas en la planificación en beneficio de los estudiantes.

Al momento el asunto es una debilidad en el colegio, sin embargo se tratará de convertirlo en una de las principales fortalezas de la institución.

Las debilidades son los aspectos negativos internos del colegio, por lo tanto deben corregirse para que no aparezcan en el futuro. En el colegio actualmente la principal debilidad está indicada en el párrafo anterior. Se considera que existen otras debilidades que aparecen como derivadas de la primera; por lo que, al tratarse de variables internas, son susceptibles de corregirse con el esfuerzo de los miembros de la comunidad educativa.

4.4.2 Oportunidades y amenazas:

Las oportunidades son situaciones positivas externas al colegio, por lo tanto debemos atraerlas hacia la institución. Como son situaciones que se dan en el entorno externo al colegio, se deben aprovechar al máximo en el momento que se presentes, puesto que no se pueden controlar.

Oportunidades para mejorar las relaciones de las autoridades se presentan en las reuniones periódicas que tienen las Hermanas de la Comunidad; encuentros promovidos por organizaciones que agrupan a los colegios católicos del país como la FEDEC, la CONFEDEC; así como charlas dictadas por los directivos de las editoriales que mantienen convenios con la institución, por ejemplo CEAFAX, que provee al colegio de los libros de religión para las estudiantes.

Las amenazas son situaciones negativas externas al colegio, por lo que, al no poder manejarlas para mejorarlas, deben evitarse.

Al estar conscientes en la comunidad educativa, de los problemas existentes al interior del colegio, la principal amenaza es una falta de integración de los padres de familia a las actividades del colegio, es de esperarse que se consiga una mayor participación de este grupo a las actividades de la institución.

4.4.3 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Prestigio ganado por el colegio al tener 138 años de funcionamiento ininterrumpido.• Presencia permanente del Carisma de Providencia, como el legado del fundador de la congregación.• Identidad de la institución cristiana católica, con formación integral humanística.• Vivencia de valores morales e	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones fraternales de las Hermanas de la Comunidad.• Encuentros promovidos por la FEDEC y la CONFEDEC, respecto a mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo.• Conferencias dictadas por personal de CEAFAX, referidos a temas similares.• Leyes que fomentan la superación de los integrantes de la comunidad

<p>institucionales dentro de las actividades diarias del colegio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación a las estudiantes en el sentido de conseguir una aceptación a sus compañeras sin dar importancia a diferencias de varios tipos. 	<p>educativa.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación entre los directivos, lo que fomenta un clima de inseguridad y rechazo al colegio. • Carencia de liderazgo por parte de las autoridades. • Falta de conocimiento del personal docente acerca de las decisiones tomadas por las autoridades y el área administrativa referente a las actividades a realizarse en la institución, que dificulta la información de las mismas a los estudiantes y padres de familia. • Relaciones interpersonales de baja calidad. • Clima laboral desagradable. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración de los padres de familia a la comunidad educativa. • Falta de participación de los padres de familia en las actividades que ofrece el colegio relacionadas con la pastoral familiar, de niños y adolescentes.

Con todos los datos recolectados en observaciones y entrevistas a los integrantes de la comunidad educativa, se ha logrado reunir varias ideas de lo que sucede tanto al interior de la institución educativa como de las cosas que suceden en su entorno inmediato; se han tomado en cuenta las ideas más representativas tanto positivas como negativas para organizar la matriz y poder procesarla, en beneficio del colegio.

5 RESULTADOS:

La Unidad Educativa “La Providencia”, está ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, sector Centro Histórico, en la provincia de Pichincha, el tipo de establecimiento corresponde a Particular Religioso. Es uno de los colegios tradicionales de la ciudad, pues fue fundado hace ciento cuarenta años; está regentado por la Congregación de las Hermanas de la Providencia y de la Inmaculada Concepción.

El proceso histórico de formación de la institución marca la ideología de la congregación basada en principios evangélicos, que tienen que ver con la enseñanza a las personas carentes de amor fraterno y atención, así como a personas de escasos recursos económicos. Una muestra de ello es el inicio de las actividades de la congregación en Ecuador, a raíz del terremoto de Ibarra en 1868, cuando vivieron a nuestro país por pedido del presidente García Moreno, para atender a los niños huérfanos que dejó ese fenómeno natural.

Fundamentándose en estos principios, los colegios de la congregación buscan formar personas integrales, que vivan con coherencia los principios de las ciencias junto a los principios del evangelio, preparadas para enfrentar cualquier riesgo que se presentare a lo largo de su vida. Los objetivos de funcionamiento del colegio, basados en el carisma y los postulados de su fundador, el sacerdote francés Juan Martín Moye, se refieren ampliamente a esta situación, puesto que luego de más de doscientos años se mantienen vigentes.

El colegio funciona como unidad educativa con tres secciones: preescolar, básica y bachillerato. Cuenta con las respectivas autoridades, profesores, personal administrativo y personal de apoyo; proporcionando trabajo a cien personas.

Para fundamentar el presente trabajo se procesaron los instrumentos de investigación utilizados, obteniéndose los siguientes resultados:

5.1 De los Directivos

TABLA 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	16.67
b. Coordinadores de área	5	83,33%
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

Según el resultado de la encuesta expresado en la tabla 6, la mayoría de encuestados, es decir el 83,33% piensan que los coordinadores de área son los responsables de la organización del trabajo por equipos en el colegio; se confirma esta situación, especialmente desde que apareció el problema de desacuerdos en la toma de decisiones de las autoridades del colegio, por lo que los jefes de las áreas académicas muchas veces están al frente de la toma de decisiones de la institución.

TABLA 7**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	1	16.67
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16.67
d. Otros		
e. No contestan	1	16.67

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

El resultado de la encuesta a los directivos en este apartado, confirma la realidad que se da dentro de la institución, puesto que existe un grupo numeroso que está de acuerdo con las acciones que se ejecutan, pequeños grupos de personas que difieren en sus criterios con la mayoría, además de un pequeño grupo que no está de acuerdo pero que no presenta alternativas para solucionar los problemas.

TABLA 8**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100
b. No		
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

Todos los aspectos organizativos del colegio se encuentran escritos en los manuales de normas, reglas y procedimientos, los mismos que se encuentran a disposición de quien requiera revisarlos para cualquier fin.

TABLA 9**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Líder	f	%
a. Director		
b. Rector	5	83.33
c. Consejo Directivo	1	16.67

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

En este aspecto, el resultado de la tabla en la actualidad no se está cumpliendo, puesto que no existe consenso en la toma de decisiones, definitivamente se nota que hace falta la figura de un líder dentro de la institución.

TABLA 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	50
b. No	3	50
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

La ambigüedad en el resultado evidencia la actual falta de liderazgo al interior del colegio.

TABLA 11**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EN EL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100				
b	El desarrollo profesional de los docentes	3	50	3	50		
c	La capacitación continua de los docentes	4	66,67	2	33,33		
d	Trabajo en equipo	5	83,33	1	16,67		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33,33	4	66,67		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66,67	2	33,33		

Fuente: Encuesta a Directivos**Elaboración:** Ana Lucía Paredes

Respecto al tema referido en esta tabla, uno de los objetivos del colegio es el tender a la excelencia académica, entre los aspectos a considerarse para cumplir este objetivo se encuentran entre otros: la profesionalización y capacitación de los docentes, el trabajo en equipo; la vivencia de valores es un aspecto que se lo practica diariamente. En cuanto al punto b, de los cuarenta y un docentes que trabajan en la institución, once maestros tienen título de cuarto nivel, tres están en proceso de formación para obtener este título, veinte y tres tienen título de tercer nivel y cuatro están a punto de obtener el título de licenciados en ciencias de la educación. No se ha logrado integrar de la manera deseada a los padres de familia. Ante la falta de liderazgo por parte de

las autoridades, los jefes de área son los que están a cargo de la toma de decisiones.

TABLA 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	16,67	5	83.33		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			3	50	3	50
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66.67	1	16.67	1	16,67
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33.33	3	50	1	16,67
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	4	66.67	1	16.67	1	16,67

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

Aunque la tabla lo manifieste, las habilidades de liderazgo para dirigir una institución educativa no se adquieren a partir de la experiencia. Las autoridades del colegio tienen títulos de cuarto nivel: Doctorado en Psicopedagogía y Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, tienen muchos años de experiencia en la dirección de varias instituciones educativas. Pese a tener los dos parámetros requeridos teóricamente, tienen problemas en cuanto a desempeñar el rol de líderes que la institución requiere.

TABLA 13**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100				
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	50	3	50		
c	La mejora de los mecanismos de control	5	83.33			1	16.66
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83.33			1	16.66

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

Los resultados en cuanto a los parámetros a, c y d están de acuerdo a la realidad de la institución. En el punto b se da un resultado ambiguo, los colegios regentados por las Hermanas de la Providencia, de acuerdo a los postulados de su fundador, dice que se debe recibir a todos los aspirantes a ingresar, sin una selección previa. Por razones de ubicación geográfica, la institución no tiene posibilidad de ampliar sus instalaciones para dar cabida a un número mayor de estudiantes, razón por la que existe mayor número de estudiantes por aula.

TABLA 14**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	5	83.33			1	16.67
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83.33			1	16.67
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100				
d	Técnica, (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100				
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

Al tratarse de una Unidad Educativa integrada por tres secciones: preescolar, básica y bachillerato, a más de los organismos citados en los puntos a, b, c y d, la institución está integrada por: Rectorado, Vicerrectorado, Consejo Directivo, Consejo Estudiantil, Asociación de Profesores, Comité Central de Padres de Familia.

TABLA 15**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.	5	83.33	1	16.67		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33.33	4	66.67		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83.33	1	16.67		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66.67	2	33.33		

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores se encarga de realizar la evaluación de los estudiantes siempre, como consta en la tabla; sin embargo está fallando en el establecimiento de “acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo”, como se manifiesta en la tabla; a pesar de que según la tabla “trata en forma coordinada los conflictos y pretende establecer medidas oportunas para resolverlos”, en la realidad no consigue los

resultados esperados; está logrando mejores efectos en la coordinación de las actividades de enseñanza aprendizaje propuestos para los estudiantes.

TABLA 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83.33	1	16.67
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83.33	1	16.67
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	66.67	2	33.33
d	Mantener actualizada la metodología	6	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100		
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	66.67	2	33.33
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	66.67	2	33.33
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	83.33	1	16.67
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	66.67	2	33.33
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83.33	1	16.67

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

En los diez aspectos citados, la información de la tabla coincide con la realidad de la institución. Los departamentos didácticos o áreas académicas se esfuerzan por realizar una gestión positiva en los ámbitos señalados. Al finalizar cada año escolar, cada una de las áreas académicas presenta ante la Junta General de Profesores un informe de rendición de cuentas donde se realiza la comparación de lo planificado con lo ejecutado en el período mencionado.

TABLA 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	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	66.67	2	33.33

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

El resultado de la encuesta, en este aspecto, está de acuerdo con la realidad que se da en la institución, tomando en cuenta que un alto porcentaje de estudiantes vive cerca del colegio.

TABLA 18**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	50	3	50
b	Plan estratégico	4	66.67	2	33.33
c	Plan operativo anual	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	4	66.67	2	33.33

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

En referencia a la reingeniería de procesos, la pertenencia del colegio a una comunidad religiosa con sus principios, es un factor que limita en cierto grado importante la situación de cambio; en los demás parámetros citados: el colegio cuenta con un plan estratégico, con un POA, los directivos y profesores reciben capacitaciones normalmente antes del inicio de cada año escolar, además de capacitaciones especiales cuando la situación lo amerita.

5.2 De los Profesores

TABLA 19

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.	2	8	16	64	7	28
2. El liderazgo en la unidad educativa está íntimamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	5	20	16	64	4	16
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	44	12	48	2	8
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes – familias- asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	5	20	18	72	2	8

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	9	36	14	56	2	8
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje.	4	16	14	56	7	28
7. En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	80	5	20		
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	8	16	64	7	28
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			7	28	18	72
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	8	18	72	5	20
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	8	21	84	2	8
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	14	56	11	44		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	36	14	56	2	8
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	44	14	56		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural	9	36	14	56	2	8

con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	44	14	56		

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaboración: Ana Lucía Paredes

En un colegio con 140 años de vida, no es fácil introducir la idea de cambio, el factor tradición es muy fuerte culturalmente entre religiosas y padres de familia, por lo que se siente resistencia al tratar de introducir actividades como investigación, participación colectiva del entorno, o cambio en métodos de enseñanza. Existe aceptación en la introducción de valores como eje transversal en la formación de los estudiantes. Se evidencian ciertos desacuerdos, lo que provoca una falta de integración de algunas personas con el grupo. Existen compromisos de los docentes con la institución, con las decisiones tomadas por autoridades, sobre todo cuando existe liderazgo y gestión en los aspectos académico, administrativo y financiero.

5.3 De los Estudiantes

TABLA 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			6	40	9	60		
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	3	20	8	53.33	4	26.67		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			10	66.67	4	26.67	1	6.67
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	33.33	9	60	1	6.67		
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo.	1	6.67	5	33.33	6	40	3	20
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			3	20	10	66.67	2	13.33

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			9	60	3	20	3	20
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			8	53.33	6	40	1	6.67
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	13.33	1	6.67	8	53.33	4	26.67
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	3	20	9	60	3	20		
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	4	26.67	9	60	1	6.67	1	6.67
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	3	20	8	53.33	3	20	1	6.67
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1	6.67	9	60	4	26.67	1	6.67
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	7	46.67	6	40	1	6.67	1	6.67

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Elaboración: Ana Lucía Paredes

Según esta encuesta las autoridades no escuchan las ideas innovadoras de las estudiantes, que no se respetan los diferentes tiempos de aprendizaje de las alumnas. Hay pocas oportunidades para expresar sus opiniones. Algunos profesores tampoco las escuchan; ellas manifiestan que sí existen profesores líderes en la institución, que hay profesores comprometidos con el liderazgo de la rectora, perciben además que algunos profesores son ejemplo en la práctica de valores morales e institucionales.

5.4 De los Padres de Familia

TABLA 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector y otras autoridades mantienen un diálogo frecuente con los padres de familia/representantes.	9	60	5	33.33	1	6.67
2. Los docentes de la institución mantienen un diálogo frecuente con los padres de familia/representantes.	10	66.67	4	26.67	1	6.67
3. La participación de los padres de familia o representantes en las actividades deportivas, culturales, sociales de la institución tiene aceptación por parte de las autoridades.	9	60	5	33.33	1	6.67
4. La adopción de nuevos métodos de enseñanza aprendizaje genera confianza en los padres de familia o representantes.	6	40	9	60		
5. Los padres de familia o representantes se sienten integrados con los demás miembros de la comunidad educativa.	6	40	9	60		
6. Los padres de familia o representantes se sienten comprometidos con las decisiones de los directivos y docentes.	10	66.67	4	26.67	1	6.67
7. Las sugerencias hechas por los padres de familia o representantes	6	40	7	46.67	2	13.33

acerca de actividades extra curriculares son aceptadas por las autoridades.						
8. Los padres de familia o representantes están de acuerdo con los valores inculcados y practicados en la institución.	13	86.67	2	13.33		
9. Los padres de familia o representantes conocen los reglamentos con los que funciona el centro educativo.	12	80	1	6.67	2	13,33
10. La información que los padres de familia o representantes reciben de parte de la institución es suficientemente clara.	8	53.33	6	40	1	6.67
11. Los padres de familia o representantes consideran apropiada la infraestructura de la institución para desarrollar las actividades cotidianas de las estudiantes.	7	46.67	6	40	2	13.33
12. Los padres de familia o representantes consideran apropiadas las instalaciones de laboratorios de la institución.	5	33.33	9	60	1	6.67
13. Los padres de familia o representantes comparten los valores de la institución.	13	86.67	2	13.33		
14. Los padres de familia o representantes consideran que los docentes estimulan a los estudiantes para que profundicen los temas recibidos en clases.	6	40	9	60		
15. Los padres de familia o representantes consideran suficiente su participación en las	10	66.67	4	26.67	1	6.67

actividades sociales, deportivas y culturales que se realizan en la institución.						
16. Los padres de familia o representantes están de acuerdo con las evaluaciones promovidas por el Ministerio de Educación.	9	60	5	33.33	1	6.67

Fuente: Encuesta a Padres de Familia.

Elaboración: Ana Lucía Paredes

Los padres de familia consideran que sí son escuchados por los directivos y profesores. No sienten confianza cuando se dan cambios en los modelos de enseñanza aprendizaje. Se sienten medianamente integrados a la comunidad educativa, comprometidos con las decisiones de directivos y docentes. Conocen los reglamentos, reciben información clara de las actividades del colegio, están de acuerdo con los valores inculcados en el colegio y los comparten, además están de acuerdo con las evaluaciones promovidas por el Ministerio de Educación.

5.5 De la entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

N.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es la relación que se establece entre dos personas, manteniendo un diálogo; la información es un mensaje.	6		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Cuenta con un reglamento interno donde constan las funciones de cada estamento: rectorado, vicerrectorado, coordinación académica, inspección, etc.	6		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Estableciendo primero un diálogo por separado; y si amerita, una interrelación entre las partes para que las cosas tomen su cauce.	6		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Carácter ecuánime, respetuoso, amable, saber informarse debidamente de todos los estamentos para dar	6		

		una orden, ser prudente, ser justo para corregir cualquier deficiencia.			
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Los directivos vigilando de manera disuasiva el cumplimiento de las funciones de cada estamento; los maestros integrándose con los estudiantes para obtener mejores resultados de aprendizaje; los estudiantes con convicción y esfuerzo para lograr se sus compañeros los mejores resultados en las actividades que deseen realizar.	6		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Amor a Cristo como colegio católico, servicio a los más pobres, respeto y sinceridad basados en las cuatro virtudes del Carisma: abandono, pobreza, sencillez y caridad apostólica.	6		
7	¿Cuáles son los valores que predominan entre los profesores y alumnos?	En los maestros: evangelizar a través de la educación como religiosos y laicos	6		

		comprometidos al servicio de la educación y sociedad para un mañana mejor; en los estudiantes predominan los valores espirituales, éticos y morales, para influir en la sociedad que les toque vivir.			
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	La falta de espiritualidad indiferencia, ateísmo, vida desordenada, libertinaje, irrespeto a lo que es autoridad, a todo lo que le aconseje una norma de vida correcta.	6		

Fuente: Entrevista a Directivos

Elaboración: Ana Lucía Paredes

La rectora, vicerrectora y jefes de áreas coinciden en contestar con respuestas positivas, por lo que se concluye que aceptarán las sugerencias que se les hará llegar para solucionar sus conflictos.

5.6 Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: Falta mejorar las relaciones del personal con las autoridades del centro educativo.	Conflictos ideológicos.	Desorganización en el colegio.
	Falta de comunicación.	Se da una desorientación total en cuanto a las acciones que deben ser realizadas por los docentes y estudiantes.

	Inexistencia de acuerdos entre las autoridades del colegio respecto a la toma de decisiones.	Toma de decisiones individual por parte de cada autoridad, produce confusión en la comunidad educativa.
Problema 2: El clima de convivencia de las personas que trabajan en la institución no es de lo mejor.	Falta de liderazgo por parte de las autoridades.	Los miembros de la comunidad educativa, al carecer de un líder, tratan de resolver asuntos cada uno a su manera.
	No se respeta el órgano regular.	Desorden en las actividades.
	Falta de diálogo entre los integrantes de la comunidad educativa.	Ambiente de trabajo desagradable.
Problema 3: Las autoridades del colegio no tienen en cuenta las opiniones de los estudiantes.	Imposición excesiva de autoridad.	Se pierde la posibilidad de una mejor integración entre los miembros de la comunidad educativa, en beneficio del prestigio del colegio.
	Se resta da importancia a los aportes de las estudiantes en varios aspectos relevantes.	Las opiniones de los estudiantes pueden ser aportes positivos para la mejora dentro de la organización del colegio.
	No se da validez a las leyes a favor de los niños y adolescentes.	El incumplimiento de esta ley implica sanciones establecidas en la Constitución Política del Estado.

6. DISCUSIÓN

Luego de haber procesado debidamente los instrumentos de evaluación: encuestas y entrevistas, sus resultados nos brindan aspectos que vale la pena mencionarlos para analizarlos y encontrar procedimientos que permitan la solución de los problemas encontrados.

Se han detectado varios problemas, sin embargo algunos de ellos se derivan de problemas mayores, de manera que si se propone una solución a los problemas mayores, se solucionarán de hecho los problemas menos importantes derivados de los principales.

En la tabla 12, se mencionan las habilidades de liderazgo necesarias para dirigir una institución en el sentido de si son innatas, se adquieren mediante estudios superiores, a través de la experiencia o combinando conocimiento y experiencia. Al hablar de habilidades innatas, el 16,6% cree que siempre; frente al 83,33% que piensa que sólo sucede a veces.

Entre los que piensan que se adquiere a partir de la experiencia, el 66,67% dice que siempre, frente al 16,67% que dice a veces y el otro 16,67% que dice que nunca.

Quienes piensan que se desarrolla con estudios de gerencia creen: el 33,33% siempre, el 50% a veces y el 16,67% que dice que nunca.

La tabla 15 que informa de las actividades del equipo educativo señala que cuando se trata de implementar acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo un 33,33% dice que siempre, frente a un importante 66,67% que dice que sólo a veces.

En la tabla 19 se obtienen los siguientes resultados: al definir al docente líder como una persona que posee la actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el parámetro siempre el 8% frente al parámetro a veces con el 64% y al nunca con el 28%. Si no existen ejemplos de liderazgo, no se puede esperar que exista en los mandos medios.

Al mencionar el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el parámetro siempre el 8% frente al parámetro a veces con el 84% y al

nunca con el 8%. Al revisar el liderazgo y gestión en el área académica, el parámetro siempre el 36% frente al parámetro a veces con el 56% y al nunca con el 8%. La evidencia de los resultados confirma la falta de liderazgo por parte de las autoridades de la institución.

Luego de un análisis detallado de las tablas que resumen los datos obtenidos al aplicar los instrumentos de evaluación diseñados por la UTP y por la autora, se han determinado los tres problemas que se mencionan en el punto 4.2.6, Matriz de problemáticas.

Respecto al primer problema: “Falta mejorar las relaciones del personal con las autoridades del centro educativo”, se evidencia que debido al inexplicable rompimiento de relaciones entre las autoridades del colegio en el aspecto profesional, todo el personal a su cargo, al no existir una figura que desempeñe el papel de líder, asume que existe falta de interés en las autoridades por desempeñar su rol; por lo tanto desconoce a qué persona debe dirigirse para cada asunto, puesto que hay duplicación de funciones así como duplicación de disposiciones. Es entonces cuando en ocasiones cada docente se encuentra en la necesidad de tomar decisiones por sí mismo, siendo después amonestado por las mismas autoridades que no tomaron las debidas decisiones a tiempo. Naturalmente, dada la situación relatada, es lo más natural que no existan acuerdos entre las partes.

La falta de un diálogo franco y abierto entre los directivos del colegio para definir el órgano regular, ocasiona que tampoco las autoridades acepten dialogar con el personal administrativo o con los docentes, produciéndose una serie de desacuerdos entre las autoridades y el personal del colegio.

Al tratar de la gestión administrativa del colegio, haciendo un análisis comparativo entre los resultados de las encuestas y la fundamentación teórica y puesto que, la gestión educativa se refiere a administrar una institución educativa, reconocer problemas y plantear soluciones, con base en cuatro áreas: gestión directiva, gestión pedagógica y académica, gestión de la comunidad, gestión administrativa y financiera;

se puede establecer que este aspecto no está funcionando al 100%, como debería ser.

Otro aspecto referente al tema es el de falta de definición en el liderazgo, donde se requiere sentir que se tiene un líder verdadero, que se desempeñe como referente para toda la comunidad educativa.

Esto implica el apareamiento de muchas derivaciones del problema principal y que cada vez se diversifique el asunto, surgiendo graves discrepancias dentro del funcionamiento del colegio, uno de los aspectos más preocupantes es la deserción escolar, que sobrepasa el límite máximo establecido como normal; ya que el problema se evidencia entre las estudiantes y, por consiguiente, entre los padres de familia que, para evitarse situaciones incómodas, optan por el cambio de colegio.

El liderazgo educativo es muy importante para lograr el mejoramiento en todos los aspectos referentes al desarrollo positivo de la institución; para ello deberían estar de acuerdo las autoridades, delegando funciones a equipos de líderes que pueden estar conformados por los docentes y/o el personal administrativo y así poder enfrentar los desafíos que se presentan permanentemente, puesto que se trata de un trabajo que está en constante evolución.

Particularmente se debe hacer mención a los valores, sobre todo tratándose de directivos de un colegio católico, regentado por religiosas, donde por sobre todas las cosas se debería dar uno de los primeros lugares a la práctica de lo que se enseña; además, según Ana María Ampuero en su libro “Ética para todos”, la disposición genética de la persona humana está orientada a hacer el bien que representa el valor supremo de la moral, fundamentándose en la verdad, se debe tender a la adquisición de hábitos positivos, utilizando para ello la voluntad, analizando los tres elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud.

Se cuenta además con los valores institucionales; poniéndolos en práctica se consigue formar a las estudiantes *“en la vida y para la vida”*.

Estos valores que están presentes en las actividades diarias de nuestra comunidad educativa son los primeros que deberían tomarse en cuenta para la resolución de problemas como el mencionado en los párrafos anteriores.

Por todas estas consideraciones, es de esperarse que las autoridades del colegio consigan integrar las funciones de líderes y directivos, sobreponiéndose a cualquier discrepancia personal o profesional, buscando la estabilidad y el control de los problemas, tratando de comprender de una mejor manera el caos y la falta de estructura, favoreciendo el apareamiento de un entorno en donde puedan progresar la tolerancia, la lógica, la responsabilidad de los roles que ostentan, manejados con creatividad e imaginación.

Como consecuencia del primer problema se da el segundo: “el clima de convivencia de las personas que trabajan en la institución no es de lo mejor”.

Como se explicó anteriormente, la falta de acuerdos entre los directivos del colegio provoca la formación de varios grupos, hasta cierto punto antagónicos, que se acogen a las decisiones de una u otra autoridad, estas actitudes logran incrementar al sentido de inseguridad en cuanto a poner en práctica la toma de decisiones individual por parte de cada autoridad; por tanto está desapareciendo la unidad de criterios en el manejo diario del colegio.

En este punto también es evidente la ausencia del liderazgo que logre una unificación de criterios para dar seguridad inclusive a las estudiantes, además de información clara concisa a los padres de familia y representantes.

Como se menciona en un párrafo anterior, se espera que dando solución al primer problema, se solucione también el presente, además de otros que surgen derivados del primero.

El tercer problema que se destaca entre los demás se refiere a ciertas inconformidades de las estudiantes respecto a su participación en la

toma de decisiones en el colegio: “las autoridades del colegio no tienen en cuenta las opiniones de los estudiantes”.

El problema se presenta porque en el colegio aún se mantiene en parte el modelo de las escuelas “Tayloristas”, en ciertas circunstancias se da una imposición excesiva de autoridad, una relación totalmente vertical entre directivos y docentes en un extremo y las estudiantes en el otro.

El tener en cuenta las opiniones de las estudiantes es darles el valor que tienen como personas, independientemente del espacio que circunstancialmente ocupan en este momento. Las autoridades del colegio deberían fundamentarse en las teorías y modelos pedagógicos contemporáneos para el desarrollo de los aprendizajes de sus estudiantes, puesto que ellas también investigan estos aspectos y están conscientes de que el colegio tiene muchos años de atraso en este aspecto; por otra parte, manteniendo modelos pedagógicos obsoletos se pone en riesgo el prestigio del colegio, si las estudiantes no pueden ingresar a las universidades por estos motivos, decrecerá el número de alumnas matriculadas con las consecuencias imaginables en ese hipotético caso.

Otro aspecto importante que no debe pasarse por alto es el “Código de la niñez y adolescencia”, conjunto de leyes que amparan a este grupo de personas en varios aspectos, uno de ellos es el ser tomados en cuenta en las decisiones que se tomen en los centros educativos, como su participación en reuniones en las que antes participaban únicamente los directivos profesores, por ejemplo las juntas de curso. El incumplimiento de estas disposiciones implica las respectivas sanciones establecidas en la Constitución Política del Estado.

Al darse el cambio en esta política y permitir que las estudiantes, a través de sus representantes elegidas democráticamente, se integren a los equipos de toma de decisiones, manteniendo vigentes ciertos reglamentos en cuanto a su participación, se contaría con ideas frescas que serían aportes positivos para el mejoramiento de las actividades dentro de la institución.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

7.1 Conclusiones

- Tanto los padres de familia como personas externas, por ejemplo proveedores, han observado y han comentado que en la institución no existen acuerdos para la realización de actividades como fechas, horas, participación en actividades extracurriculares, etc.
- El personal docente y administrativo observa que un porcentaje importante de padres de familia las han cambiado de colegio a sus hijas.
- Un alto porcentaje de las personas encuestadas, sobre todo las que permanecen en el colegio toda la jornada, responden que no son escuchadas por las autoridades.
- Las estudiantes exigen su espacio para manifestar ideas que contribuirían al mejoramiento de varios aspectos en el colegio.
- No existe una comunicación formal, por escrito ni por medios tecnológicos, de las decisiones tomadas por las autoridades hacia los profesores ni hacia las estudiantes.
- El personal docente se siente muy identificado con el colegio, su misión y visión.

7.2 Recomendaciones

- Mantener una comunicación permanente a través de cualquier medio, con el fin de que todo el personal de la institución “marche por el mismo camino, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos en la planificación de actividades del colegio.
- Establecer una relación de diálogo con las estudiantes, para que ellas sientan que su participación en la toma de decisiones del colegio es en parte un aporte suyo y el momento de la ejecución sea más fácil el ponerlo en práctica.
- Motivar a todo el personal a la práctica permanente de valores a través de la vivencia diaria, con el propósito de formar hábitos que contribuyan al mejoramiento de las actividades de los miembros de la comunidad educativa tanto como personas como en las actividades que desempeñan cotidianamente.

- Respetar el órgano regular, de manera que las cosas funcionen de la mejor manera posible, sin alteraciones de orden en la “hoja de ruta” interna.
- Motivar a todos los interesados a la lectura del presente documento, con el fin de conocer el trabajo de investigación, así como las propuestas de solución a los problemas que a diario se presentan en nuestro desempeño.

8. PROPUESTA DE MEJORA

Tomando en cuenta las debilidades del sistema FODA, utilizado para generalizar los posibles problemas que posee el centro educativo investigado, además se han tomado en cuenta los problemas que han aquejado particularmente a cada uno de nosotros, integrantes de la comunidad educativa, se ha diseñado la siguiente propuesta de mejora para la Unidad Educativa “La Providencia”.

8.1 Título de la propuesta

“MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA” DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010 – 2011”.

8.2 Justificación

Ante la presencia del problema que se da en la Unidad Educativa, cuya influencia se nota en un sinnúmero de actividades realizadas día a día y en vista de que el prestigio ganado por la institución educativa a través de ciento cuarenta años de servicio ininterrumpido a la niñez y juventud femenina de la ciudad de Quito está a punto de desmoronarse, considerando además que el colegio es un referente histórico para las personas que viven en el sector y desempeñan sus actividades cotidianas en el entorno inmediato, se requiere estudiar el problema a fin de encontrar soluciones alternativas, mediante las cuales se consiga transformarlo en una instancia positiva que ayudará a los integrantes de la comunidad educativa y su entorno a recuperar el valor histórico que representa para la ciudad una institución que en sus inicios en el año 1.872 se dedicó a educar y formar a las niñas huérfanas del terremoto de Ibarra del año 1.878.

Rescatando el espíritu de servicio y solidaridad de las Hermanas de la Providencia y de la Inmaculada Concepción, esta propuesta pretende contribuir a la solución del problema que está impidiendo una parte del funcionamiento del colegio en el desarrollo diario de sus actividades, de manera que las autoridades observen que la comunidad educativa integrada por las setecientas sesenta y tres estudiantes de la institución, las diez personas que forman parte del personal administrativo, los cuarenta y un profesores, los setecientos sesenta y tres padres de familia o representantes y sus familiares, se sientan influenciados positivamente frente a los beneficios que traerá la situación deseada.

8.3 Objetivos de la propuesta

8.3.1 Objetivo General

- Mejorar las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa “La Providencia” del Distrito Metropolitano de Quito mediante el establecimiento de una cultura de diálogo permanente entre las autoridades, de las autoridades hacia el personal y estudiantes y del personal y estudiantes hacia las autoridades, para mantener el buen funcionamiento del colegio con orden y responsabilidad.

8.3.2 Objetivos específicos

- Mantener siempre una actitud de apertura por parte de los docentes hacia las estudiantes, para escucharlas, explicarles situaciones tanto de orden académico como personal, si lo requieren, de manera que se sientan integradas a la comunidad educativa como participantes activas.
- Proporcionar por parte de los directivos, a las profesoras dirigentes de curso, de manera muy puntual la información de las decisiones tomadas cada cierto tiempo prudencial, por ejemplo una semana, para a su vez informar a las estudiantes y padres de familia o representantes los asuntos importantes para sus hijas o representadas.

- Implantar un sistema de donación escalonada de un refrigerio para los profesores en la hora del recreo, para motivar a mantener diálogos informales entre docentes y así “romper el hielo”.

8.4 Actividades

Puesto que el principal objetivo del funcionamiento del colegio es la formación integral de las estudiantes, se establecerá un compromiso llamado: “Servicio a las estudiantes con amistad y cordialidad”, para ello se propone realizar reuniones y encuentros donde se efectuarán talleres referidos al tema en mención. Para estas actividades se solicitará la presencia de todo el personal docente, administrativo y de apoyo de la institución.

En primer lugar se enviará una comunicación por escrito al Rectorado, para poner en su conocimiento esta fase del proyecto, además se debe solicitar a la Madre Provincial su participación en las reuniones privadas entre autoridades de la comunidad religiosa y cada una de las autoridades del colegio; luego las autoridades asistirán a tres talleres de integración para mejorar sus relaciones como invitadas por el personal docente y administrativo; por último se cerrará el compromiso con un festival de música.

La Congregación Religiosa tiene una casa de retiros en Tumbaco, donde se realizarán los encuentros; las reuniones con la Madre Provincial se realizarán en las oficinas de la Congregación, en Quito; el festival de música se realizará en el auditorio que tiene la institución. Las actividades se detallan a continuación:

- 8.4.1 Diálogo y exhortación:** Solicitar a la máxima autoridad de la congregación en Ecuador: Madre Provincial, que mantenga un diálogo individual con cada una de las autoridades, solicitándoles que se comprometan a arreglar sus diferencias. Apelar al compromiso personal que tienen las religiosas, de promover la armonía, el amor entre hermanos y la ayuda a los necesitados. Oficializar la conversación mediante un documento escrito, a fin

de lograr que se cumpla el compromiso. Se realizará el lunes 12 de diciembre.

8.4.2 Talleres de integración: Establecer un cronograma con varias actividades de integración. Se realizarán tres encuentros en un tiempo establecido de tres meses, donde se tratarán temas relacionados con las acciones de las autoridades y docentes en su función específica como formadores de jóvenes, con los siguientes temas:

- “La responsabilidad de los adultos frente a la formación integral de las adolescentes”.
- “Relaciones de amistad y lealtad entre compañeros de trabajo”.
- “Mi relación con Dios me ayuda a mantener una relación cordial con mis compañeros de trabajo”.

Estos tres talleres se realizarán los días: viernes 16 de diciembre del presente año, viernes 6 de enero y viernes 3 de febrero del 2012, de 7h00 a 16h00, según la siguiente modalidad:

- Concentración en el colegio a las 7h00, traslado a Tumbaco.
- Conferencia acerca del tema indicado de 8h00 a 9h30.
- Trabajo en talleres de 9h30 a 10h30.
- Receso de 10h30 a 11h00.
- Reunión plenaria de 11h00 a 13h00.
- Almuerzo de 13h00 a 14h00.
- Descanso de 14h00 a 15h00.
- Celebración eucarística de 15h00 a 16h00.
- Regreso de Tumbaco a las 16h00.

El Área de Religión del colegio mantiene relaciones de amistad con instituciones encargadas de difundir la fe y los principios católicos a escuelas y colegios de la ciudad y el país, por lo que

se les invitará a motivadores especializados en los temas para que impartan los talleres en las fechas establecidas.

8.4.3 Reunión de verificación: Promover una segunda reunión de las autoridades del colegio con la autoridad de la congregación el viernes 24 de febrero del 2012, con el fin de verificar el cumplimiento del compromiso firmado anteriormente.

8.4.4 Festival de música: Se plantea además la realización de un festival de música el 9 de marzo de 2012, de cuya organización se puede encargar el consejo estudiantil, como una actividad de reconocimiento a la solución del problema, por parte de las estudiantes.

8.5 Localización y cobertura espacial

La investigación para el desarrollo del presente trabajo se realizó en la Unidad Educativa “La Providencia” del Distrito Metropolitano de Quito, ubicada en las Calles Benalcázar 1152 y Espejo, en el Centro Histórico de la ciudad. La Unidad Educativa en su sección secundaria tiene capacidad para ochocientos estudiantes desde Octavo Año de Educación Básica hasta Tercer Año de Bachillerato; fue fundada en 1.872, por gestión personal del Presidente García Moreno, en la misma localización que funciona hasta la fecha.

Las estudiantes que asisten al colegio, tienen su residencia en los barrios cercanos a la institución, sin embargo proporciona el servicio de transporte a quienes viven lejos y asisten al colegio porque sus padres reconocen el prestigio que tiene en la ciudadanía.

Por estas razones se quiere mantener la buena reputación del colegio tratando de solucionar los problemas que le aquejan, para evitar que el reconocimiento que ha tenido por años se venga a menos.

Luego del análisis descrito, se realizará la propuesta detallada en el apartado 8.4: "Actividades", con la finalidad de mejorar el ambiente donde las estudiantes permanecen la tercera parte del día, proporcionándoles un ambiente adecuado para su aprendizaje.

8.6 Población Objetivo

Con la ejecución de este proyecto serán beneficiadas principalmente las setecientas sesenta y tres estudiantes que concluyeron el año escolar, además existe la posibilidad de ingreso de más estudiantes hasta completar las ochocientas plazas que existen. Lamentablemente, la infraestructura física no da posibilidad para un mayor incremento del número de estudiantes, ya que por estar ubicado en el centro histórico, no tiene hacia dónde expandirse.

Además de las estudiantes, están considerados como población objetivo los padres de familia y representantes de nuestras alumnas, que están organizados en el comité central de padres de familia, con representantes de todos los cursos y paralelos.

El personal directivo, docente y administrativo, que permanentemente se esfuerza para conseguir las metas propuestas en la planificación de actividades realizada cada inicio de año; es la razón por la que se necesita de un clima de trabajo agradable, sin tensiones, donde los maestros puedan dar todo de sí para la consecución de los objetivos.

La integración de los miembros de esta comunidad educativa busca conseguir para las estudiantes una educación y formación integral y de calidad.

8.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Para cumplir con los objetivos del proyecto se han planteado una serie de talleres y actividades conducentes al restablecimiento de las buenas relaciones interpersonales en la institución. Al realizar la verificación de la solución al problema, se tomará el proyecto como modelo, para realizarlo periódicamente cada año, con el fin de evitar que nuevamente

se presente el problema suscitado. Se propone una evaluación del proyecto a los cinco años de venir ejecutándose periódicamente. De esta manera estará garantizada la sostenibilidad del proyecto a través del tiempo.

Los beneficios que pueden obtenerse al ejecutar el proyecto con periodicidad anual durante cinco años, pueden proporcionar una idea de la conveniencia de mantenerlo como parte de las políticas permanentes establecidas por la institución.

Por ahora, la sostenibilidad estará reglamentada por algunas variables, principalmente el aspecto social, así como el aspecto económico, puesto que se debe contar con un presupuesto para la ejecución; además es también importante reconocer que todos los asistentes a los eventos planificados obtendrán beneficios en cuanto a relaciones humanas, siendo estas las principales razones para pensar en la trascendencia de mantener su sostenibilidad en el tiempo.

8.7.1 Recursos humanos

Dentro de los recursos humanos están considerados todas las personas que integran la comunidad educativa y que han contribuido a la realización del presente trabajo, respondiendo a las encuestas y entrevistas: las autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia; además personas que de una u otra manera han colaborado facilitando libros, dando a conocer asuntos relacionados con el colegio, aportando con sus ideas y conocimientos.

Además de los informantes, el proyecto necesita otro tipo de recursos humanos para la ejecución: en primer lugar la Madre Provincial, que deberá motivar individualmente a las personas en conflicto; para los encuentros se necesita personal que los organice en aspectos específicos: logística, proporcionar material especial, motivadores especializados y un sacerdote católico. Para el festival se necesita personal para la organización, que serán las integrantes del consejo estudiantil, los músicos participantes; además se necesita de una persona que realice la evaluación del proyecto.

Como se manifestó anteriormente, el colegio cuenta con amigos que con mucho cariño a la institución siempre están dispuestos a ayudar; los miembros del personal docente cuentan con comisiones que se encargarán del aspecto logístico; en cuanto a transporte, se contratará para los traslados hacia y desde Tumbaco.

8.7.2 Recursos tecnológicos

Se alquilará la Casa de Retiros de Tumbaco, que tiene a disposición de los usuarios, equipos tecnológicos actualizados para este tipo de reuniones, con lo que estaría cubierto este aspecto.

Se requerirá una computadora con un infocus para que tanto el conferencista como luego los integrantes de los grupos puedan proyectar sus trabajos.

Para el encuentro musical que se realizará en el colegio, el auditorio está equipado con tecnología apropiada para este tipo de eventos.

8.7.3 Recursos materiales

Para la primera parte de los encuentros se necesitarán carpetas, hojas para escribir, Esferos, carteles, marcadores, papelógrafos, a más de los recursos tecnológicos disponibles.

Para el encuentro de música se necesita redactar sendos oficios para invitar a los artistas que participarán en el festival y para las autoridades.

8.7.4 Recursos físicos

Para los tres encuentros se cuenta con la casa de retiros, que por una cómoda cuota personal proporciona los locales necesarios debidamente equipados, alimentación, canchas para recreación, servicio de capilla; además se contratará el servicio de transporte para el traslado a Tumbaco y para el regreso. El festival musical se realizará en el auditorio del colegio.

8.7.5 Recursos económicos

Como la realización de todas estas actividades tiene la finalidad de lograr un mejoramiento en la relación personal y profesional entre las autoridades del colegio, los recursos económicos para los encuentros se obtendrán de una contribución especial por parte del personal docente, administrativo y de apoyo, quienes invitarán a las autoridades a dichos eventos.

El colegio cuenta con buenos amigos, ex profesores y personas especializadas en dar charlas de motivación de diversos temas, que han estado relacionadas con la institución por varias razones. Se invitará a dichas personas a participar como motivadores en los eventos planificados.

También se invitará al sacerdote capellán del colegio para que participe en las eucaristías planificadas.

El festival de música estará organizado por el consejo estudiantil, las integrantes del mismo organizarán actividades para recaudar el dinero necesario para la realización de esta actividad, cobrando a las estudiantes un valor por la entrada al evento. También se invitará a los participantes a que presten su colaboración desinteresada.

8.7.6 Recursos organizacionales

La Madre Provincial, que propiciará un diálogo con las autoridades por separado, a fin de encontrar soluciones al problema.

Los motivadores especializados, que aplicarán las técnicas necesarias para alcanzar el objetivo propuesto.

Las personas encargadas de organizar los encuentros, quienes con su aporte pondrán su granito de arena para conseguir la meta propuesta.

8.8 Presupuesto

Para la realización de los encuentros se utilizará la infraestructura que tiene la congregación religiosa en Tumbaco, donde se dispone de aulas

con equipos para charlas y conferencias, salones, comedor, áreas de recreación, canchas, capilla, además del servicio de alimentación. Se necesita además el servicio de transporte, para ir y regresar del lugar de las reuniones. El costo aproximado de estos rubros asciende a \$ 15,00 por persona, es decir, cubriendo los costos de los invitados, cada asistente deberá asumir la cantidad de \$ 16,50 por encuentro. Para cada reunión se deberá contar con un motivador, como se indica en un párrafo anterior, se le invitará a dar la charla, por lo que se cubrirá sus gastos de alimentación y transporte. Se sugiere que este valor sea descontado del sueldo mensual de cada profesor, administrativos y de apoyo. Además se entregará a los asistentes materiales como carpetas, esferos, hojas, documentos fotocopiados, el costo aproximado de estos materiales es de \$ 5 por encuentro. Este valor será asumido por la asociación de profesores.

Para cubrir los gastos del festival de música, se cobrará a las estudiantes y profesores asistentes el valor de \$ 1,00 por el ingreso, con lo que se obtendrán aproximadamente \$ 800,00; además, como se solicitará la colaboración desinteresada de grupos invitados, en agradecimiento se les brindará un refrigerio, que se cubrirá con el valor de las entradas.

El presupuesto requerido para el proyecto asciende aproximadamente a \$ 3.330,00. Se han detallado las fuentes para el financiamiento en su primera fase. Si se toma la decisión de aplicarlo periódicamente, el costo deberá ser asumido por el colegio, que estaría en condiciones de hacerlo, puesto que dispone de un fondo para capacitaciones anuales al personal docente.

8.9 Cronograma

Mes	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
Socialización del proyecto	30				
Reunión de autoridades 1		12			
Encuentro 1		16			
Encuentro 2			6		
Convivencia				3	
Reunión de autoridades 2				24	
Festival musical					9

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, Luis F. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. Argentina. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Aguinaga, Susana y otros (1994). *Proyecto Educativo de los Colegios y Demás Centros dirigidos por las Hermanas de La Providencia y de la Inmaculada Concepción*. Ecuador.
- Aguirre, Fausto. (2009). *Comunicación educativa. Guía Didáctica*. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Almeida Ruiz, Arturo. (2010). *Gestión del Talento Humano. Guía Didáctica*. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2010). *Proyecto de Grado I. Guía Didáctica*. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2011). *Toma de Decisiones. Guía Didáctica*. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Ander-Egg, Ezequiel. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Argentina: LUMEN HVMANITAS.
- Buele Maldonado, Mariana. (2010). *Evaluación de Instituciones Educativas. Guía Didáctica*. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Buele Maldonado, Mariana. (2011). *Proyecto de Grado II. Guía Didáctica*. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Cárdenas y Nápoles, Raúl. (2008). *Presupuestos Teoría y práctica*. México: McGraw-Hill.

- Castro Merino, Hugo Fernando. (2010). Planificación Estratégica Educativa. Guía Didáctica. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Chavarría Olarte, Marcela. (2007). Educación en un Mundo Globalizado. México: Trillas.
- Correa Jaramillo, Carlos Enrique. (2010). Liderazgo, Valores y Educación. Guía Didáctica. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Departamento Jurídico de la Corporación de Estudios y Publicaciones. (2009). Legislación Educativa. Tomo I. Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Departamento Jurídico de la Corporación de Estudios y Publicaciones. (2009). Legislación Educativa. Tomo II. Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Guillén Parra, Manuel. (2008). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. España: PEARSON Prentice Hall.
- Huber, George P. (2011). Toma de decisiones en la gerencia. Serie: Teoría y práctica organizacional. México: Trillas.
- Jara Roa, Carmen. (2009). Investigación Educativa. Guía Didáctica. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Martín–Moreno Cerrillo, Quintina. (2006). Organización y dirección de centros educativos innovadores. El Centro Educativo Versátil. España: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- Martínez Sánchez, Francisco y Jaramillo Serrano, Fabián. (2009). Tecnología Educativa para la Gestión. Guía Didáctica. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.

- Martínez Sánchez, Francisco y Prendes Espinosa María Paz. (2008). Nuevas Tecnologías y Educación. España: PEARSON Prentice Hall.
- McMillan, James y Schumacher, Sally. (2008). Investigación educativa. España: PEARSON Addison Wesley.
- Pinto Yépez, Miguel. (2009). Legislación Educativa Ecuatoriana. Guía Didáctica. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Posso Yépez, Miguel Ángel. (2009). Modelos Pedagógicos y Diseño Curricular. Guía Didáctica. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Prieto Castillo, Daniel. (2004). La comunicación EN la educación. Argentina: La Crujía.
- Robles Valdés, Isabel. (2010). Presupuestos de Instituciones Educativas. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Solano de la Torre, María Augusta y Franco Abad, Ximena. (2011). Gerencia Financiera Aplicada. Guía Didáctica. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Torres Díaz, Juan Carlos. (2010). Educación y Sociedad. Guía Didáctica. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Valdivieso Guerrero, Tania Salomé. (2011). Gerencia Educativa. Ecuador: EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Valenzuela González, Jaime Ricardo. (2009). Evaluación de Instituciones Educativas. México: Trillas.
- Vizcaíno Cabezas, Gustavo. (2010). Finanzas para Instituciones de Educación. Ecuador: kontaktos.

- Abadal Falgueras, Ernest (2004). Gestión de proyectos en información y documentación. Artículo. Editores Trea. (En línea). España. Disponible en: dialnet: uniriioja.es. (Consultado el 13-10-2011).
- Carrillo Landazábal, Martha (2010). La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard, (En línea). Perú. Disponible en: cybertesis.urp.edu.pe. (Consultado el 29-11-2011).
- Cendro, Víctor (2009). Valores morales para adultos. (En línea). Artículo. Argentina. Disponible en: <http://www.mailxmail.com>. (Consultado el 11-03-2011).
- Espinoza, Guillermo (2002). Gestión y fundamentos de evaluación de impacto ambiental. (En línea). Chile. Disponible en: www.ced.cl. (Consultado el 15-10-2011).
- Fundación Educacional Arauco (2009). Tipos de liderazgo educacional. (En línea). Chile. Disponible en <http://www.arauco.cl>. (Consultado el 2-03-2011).
- Gago Rodríguez, Francisco Manuel (2006). La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria, un estudio sobre el liderazgo educacional. Ministerio de Educación. Gobierno de España. (En línea). Disponible en: <http://books.google.com/books>. (Consultado el 8-02-2011).
- Galdames-Poblete, Sergio y Rodríguez-Espinoza, Simón. (2010). Líderes Educativos previo a Cargos Directivos. Una nueva etapa de formación. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 8, número 4. (En línea). Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art3.pdf>. (Consultado el 28-02-2011).
- Gil-García, Ana y otros (2008). El Liderazgo transformativo en el ámbito escolar: un esfuerzo de investigación y cooperación entre instituciones de Educación Superior. Sapiens. Revista Universitaria de

Investigación, Año 9. No. 1, Junio 2008. (En línea). México. Disponible en: dialnet.unirioja.es. (Consultado el 10-05-2011).

González González, María Teresa (2003). El liderazgo en tiempos de cambios y reformas. Revista Organización y gestión Educativa. (En línea), Chile. Disponible en: www.educarchile.cl. (Consultado el 28-02-2011).

Hidalgo Toledo, Jorge Alberto. El hombre y su capacidad de trascendencia. Artículo. (En línea). Universidad Anáhuac México. Disponible en <http://www.slideshare.net>. (Consultado el 26-02-2011).

Kotter, J.P. (2001). El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito. (En línea). Artículo. Revista: Harvard Deusto Business Review. Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Disponible en europa.sim.ucm.es. (Consultado el 28-02-2011).

Manes, Juan Manuel. (2005). Gestión Estratégica para Instituciones. (En línea). Ediciones Granica S.A. Argentina. Disponible en: [books, google.com](http://books.google.com). (Consultado el 14-10-2011).

Maturana Santos, Carlos y Ramos Urzúa, Carlos. (2002). Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES. (En línea). Trabajo Monográfico. Universidad Americana U.A.M. Nicaragua. Disponible en: www.infomipyme.com. (Consultado el 14-10-2011).

Maureira Cabrera, Oscar. (2004). (En línea). Artículo. REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ISSN. Vol. 2, No. 1, 2004. Disponible en RINACE@uam.es. (Consultado el 7-05-2011).

Miranda Miranda, Juan José. (2002). Gestión de Proyectos – Identificación – Formulación – Evaluación Financiera, Económica, Social, Ambiental. (En línea), Colombia. MM Editores. Disponible en: media.antioquia.vcb.com.co. (Consultado el 14-10-2011).

Morales Loaiza, Alejandro. (2008). La estabilidad, la trascendencia y los valores superiores. (En línea). Artículo. Venezuela. Disponible en <http://www.scribd.com>. Consultado el (1-03-2011).

- Muñoz Zamora, Graciela del Carmen (2007). Ensayo sobre liderazgo educativo. (En línea). Chile. Disponible en: gracielamunozz.blogspot.com/. (Consultado el 9-03-2011).
- Murillo, Javier. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. (En línea). Artículo. REICE 2006. Volumen 4, Número 41. Disponible en RINACE@uam.es. (Consultado el 7-05-2011).
- Peluffo, Martha Beatriz y Catalán, Edith. (2002). Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. (En línea). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y Social ILPES. Chile. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com. (Consultado el 10-8-2011)
- Ríos de Torres, Rosario Esther (2007). Liderazgo educativo: sus estilos y particularidades, claves del éxito académico. (En línea), Universidad de Puerto Rico en Ponce. Academia de Directores 2007. Oficina del Rector. Disponible en: tituloweb.uprp.edu/tv/. (Consultado el 28- 02- 2011).
- Ruiz Calleja, José Manuel (2004) Reflexiones sobre la Dirección y Gestión de las Instituciones Educativas. (En línea). Universidad de Pinar del Río. Disponible en: [ftp.ceces.upr.edu.cu](ftp://ceces.upr.edu.cu) (Consultado el 10-8-2011)
- Zaleznik, Abraham. (2004). Directivos y líderes: ¿son diferentes? (En línea). Harvard Deusto Business Review, 2004 Jul.; (126). Biblioteca Complutense Madrid. Disponible en Catálogo Cisne: <http://cisne.sim.ucm>. (Consultado el 16-02-2011).

10. APÉNDICES

10.1 Encuesta realizada a los Directivos del colegio

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y el 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	Desarrollo profesional de los docentes.			
c	La capacitación continua de los docentes.			
d	Trabajo en equipo.			
e	Vivencia de valores institucionales y personales.			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de			

	desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber 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.			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SÍ o NO.

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

- (___) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- (___) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución.
- (___) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

- d. (____) Mantener actualizada la metodología.
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI (____) NO (____)

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

- a. Una reingeniería de procesos. (____)
- b. Plan estratégico. (____)
- c. Plan operativo anual. (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los Directivos y docentes. (____)

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

10.2 Encuesta realizada a los a Docentes del colegio

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento:

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

2. CUESTIONARIO:

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

10.3 Encuesta realizada a las Estudiantes del colegio

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación 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.				

10.4 Encuesta realizada a los padres de familia o representantes de las estudiantes del colegio

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA/REPRESENTANTES

Señor Padre de Familia/Representante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES Y PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO en el que *actualmente* se encuentra su hijo/representado.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones y responda de acuerdo a SU CRITERIO PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector y otras autoridades mantienen un diálogo frecuente con los padres de familia/representantes.			
2. Los docentes de la institución mantienen un diálogo frecuente con los padres de familia/representantes.			
3. La participación de los padres de familia o representantes en las actividades deportivas, culturales, sociales de la institución tiene aceptación por parte de las autoridades.			
4. La adopción de nuevos métodos de enseñanza aprendizaje genera confianza en los padres de familia o representantes.			
5. Los padres de familia o representantes se sienten integrados con los demás miembros de la comunidad educativa.			
6. Los padres de familia o representantes se sienten comprometidos con las decisiones de los directivos y docentes.			
7. Las sugerencias hechas por los padres de familia o representantes acerca de actividades extra curriculares son aceptadas por las autoridades.			
8. Los padres de familia o representantes están de acuerdo con los valores inculcados y practicados en la institución.			
9. Los padres de familia o representantes conocen los reglamentos con los que funciona el centro educativo.			
10. La información que los padres de familia o representantes reciben de parte de la institución es suficientemente clara.			
11. Los padres de familia o representantes consideran apropiada la infraestructura de la institución para desarrollar las actividades cotidianas de los estudiantes.			
12. Los padres de familia o representantes consideran apropiadas las instalaciones de laboratorios de la institución.			
13. Los padres de familia o representantes comparten los valores de la institución.			

<p>14. Los padres de familia o representantes consideran que los docentes estimulan a los estudiantes para que profundicen los temas recibidos en clases.</p>			
<p>15. Los padres de familia o representantes consideran suficiente su participación en las actividades sociales, deportivas y culturales que se realizan en la institución.</p>			
<p>16. Los padres de familia o representantes están de acuerdo con las evaluaciones promovidas por el Ministerio de Educación.</p>			

10.5 Entrevista realizada a los directivos del colegio

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿Qué es para usted la comunicación? ¿En qué se diferencia de la información?.....
.....
.....
2. La Institución Educativa ¿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 autoridad de su institución educativa 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 la Institución Educativa?.....
.....
.....

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?.....

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

8. En el caso de antivalores, ¿cuáles son?.....

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

11. ANEXOS:

11.1 Plan de acción: Reclutamiento de personal

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS/ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES
<p>Modificar las estrategias de reclutamiento de personal usadas anteriormente.</p>	<p>Crear un sitio web en donde los profesionales puedan suscribirse. Alianzas estratégicas con universidades de alto nivel dando la oportunidad de que los estudiantes realicen sus pasantías en la institución y según su desempeño pueden ser contratados.</p>	<p>Rectorado Departamento de informática.</p>	<p>Económicos Tecnológicos Humanos</p>	<p>6 semanas.</p>	<p>Número de suscripciones.</p>
	<p>Convenios de rotación de trabajadores con instituciones educativas de la misma congregación.</p>	<p>Rectorado Consejo Directivo Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Humanos Comunicacionales Tecnológicos</p>	<p>Permanente.</p>	<p>Número de universidades participantes en la alianza.</p>
	<p>No se aceptarán recomendaciones de los trabajadores de la misma institución ni familiares de los mismos.</p>	<p>Rectorado Consejo Directivo Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Humanos Comunicacionales</p>	<p>Permanente.</p>	<p>Número de rotaciones.</p>
		<p>Rectorado.</p>	<p>Humanos comunicacionales</p>	<p>Permanente.</p>	<p>Número de trabajadores que son familia en la institución.</p>

11.2 Selección del personal

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS/ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES
Implantar un sistema coherente de selección del personal, basado en el análisis y verificación de las hojas de vida de los postulantes	Realizar una investigación exhaustiva sobre las hojas de vida y sobre todo referencias de los postulantes.	Rectorado Departamento de Personal	Humanos Tecnológicos	2 horas por cada hoja de vida.	Número de hojas de vida con datos verdaderos.
	Implementar procesos evaluativos, psicológicos y de conocimiento a los postulantes a docentes especialmente.	Rectorado Departamento de Personal	Humanos Materiales	1 hora por cada postulante.	Número de pruebas con calificación satisfactoria.
	Analizar los valores y actitudes personales del postulante y verificar que coincidan con los de la institución	Departamento de Personal	Humanos	30 minutos por postulante.	Número de postulantes que compartan los mismos valores.
	Implementar pruebas reales, en clases reales y con estudiantes que evalúen el conocimiento y la pedagogía de los postulantes.	Departamento de Personal	Humanos Materiales	1 hora clase por cada postulante.	Número de impactos positivos.

11.3 Diseño de puestos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS/ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES
<p>Crear un organigrama innovador que no jerarquice el nivel de información y formación de cada trabajador.</p>	<p>Selección de un modelo para el diseño adecuado de cada puesto de trabajo analizando las ventajas y desventajas del mismo.</p>	Consejo Directivo	Humanos Teóricos Tecnológicos	3 días	Aprobación de la mayoría de los miembros del Consejo Directivo
	<p>Designación de responsabilidades y funciones de cada puesto.</p>	Consejo Directivo Departamento de Personal	Humanos Tecnológicos	10 días	Aceptación de todo el Consejo y Departamento de Personal
	<p>Capacitación a los trabajadores sobre el funcionamiento de los puestos de cada uno.</p>	Departamento de Personal Capacitadores externos.	Humanos Teóricos Tecnológicos	5 días	Calificaciones sobresalientes en la evaluación
	<p>Implementación del modelo de diseño de puestos.</p>	Consejo Directivo Todo el personal	Humanos Teóricos Tecnológicos	3 meses	Mejoras porcentuales en los procesos
	<p>Evaluación y análisis de los resultados.</p>	Consejo Directivo Departamento de Personal	Humanos Teóricos Tecnológicos	5 días	Calificaciones sobresalientes en las evaluaciones

11.4 Descripción y análisis de puestos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS/ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES
Implementar un sistema de descripción y análisis del cumplimiento de cada una de las funciones y obligaciones de los trabajadores.	Análisis del organigrama anterior de la institución y plantear posibles cambios.	Consejo Directivo Departamento de Personal	Humanos Teóricos Tecnológicos	5 días	Reporte de valoración
	Detallar y esquematizar específicamente los requisitos intelectuales, físicos responsabilidades y condiciones de cada cargo.	Departamento de Personal	Humanos Teóricos Materiales	15 días	Aprobación del Consejo Directivo
	En base a una observación directa y varias entrevistas analizaremos la participación del trabajador en su puesto de trabajo.	Departamento de Personal	Humanos Teóricos Materiales	Permanente	Conclusiones de la investigación
	Consultar a expertos administrativos sobre la formulación de un nuevo organigrama apto para el tipo de institución.	Consejo Directivo Departamento de Personal Consultores externos	Humanos Teóricos Tecnológicos Materiales	3 días	Reportes administrativos externos

11.5 Evaluación del desempeño

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS/ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES
Establecer procesos de evaluación claros que analicen el desempeño de los trabajadores.	Investigar mediante la observación diaria el desempeño de cada trabajador.	Departamento de Personal	Humanos Materiales	Permanente	Conclusiones de la investigación
	Al final de cada período educativo realizar un grupo focal con estudiantes sobre el comportamiento y accionar de los docentes en el aula.	Departamento de Personal Coordinación Estudiantil	Humanos Teóricos Materiales	1 día cada tres meses	Reporte de la actividad
	Al final de cada periodo educativo cada trabajador se autoevaluará.	Departamento de Personal	Humanos Teóricos Materiales	1 día	Calificaciones positivas de las autoevaluaciones
	Al final de cada año se realizará una auditoria en la que se evaluarán en general desempeño personal y de cada área de la institución.	Consejo Directivo Auditor externo	Humanos Teóricos Tecnológicos Materiales	5 días	Reporte de valorización de la auditoria