



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO "FRANCISCA DE LAS LLAGAS" DE LA CIUDAD DE QUITO. CICLO BÁSICO: OCTAVOS "A" y "B"

Tesis de grado previo a la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.

ESTUDIANTE:

RITA ONORINA ORDÓÑEZ JAPA

DIRECTORA:

Mgs. LUPE LUZURIAGA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011.

**Mgs.
Lupe Luzuriaga
DIRECTORA DE TESIS**

CERTIFICA:

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

.....

Lic. Lupe Luzuriaga, Mgs.

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Rita Onorina Ordóñez Japa, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Loja, abril, 21 del 2011

.....
Rita Ordóñez Japa

AUTORÍA

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

f.....

Rita Ordóñez Japa

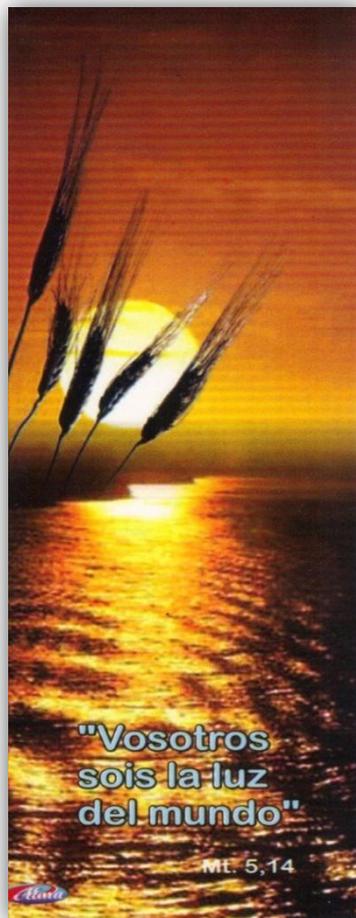
C.I. 170460980-7

DEDICATORIA

Este trabajo de gran dedicación lo ofrendo al dador de todo bien, al **DIOS TRINITARIO** que en su Deidad me permitió, estudiar, investigar, trabajar en este hermoso y delicado campo de la Educación todo para mi bienestar personal.

No olvido dedicar a mi madre santa que en sus años avanzados, me acompaña en el diario caminar hacia lo alto.

Mis años de desvelo también los ofrezco a mi Congregación en la persona de nuestra Hermana Generala Amadita Armijos Solano, que me apoyó, me insinuó a cumplir con una más de mis metas.



AGRADECIMIENTO

Presento la inmortal flor de la gratitud a todos quienes me apoyaron en este estudio que lo emprendí desde hace tres años: Los directivos, mis profesores de la UTPL, las personas que estuvieron más de cerca para extenderme la mano en los momentos álgidos, y de mucha necesidad, a los profesores y profesoras del Colegio “Francisca de las Llagas” y a toda la comunidad educativa que me permitieron la recolección de información.

EL SEÑOR

*“TE BENDIGA Y TE GUARDE,
TE MIRE CON AGRADO Y
TE EXTIENDA SU AMOR
TE MUESTRE SU FAVOR
Y TE CONCEDA LA PAZ”.*

Núm. 6:24.26

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

HERMANA LICENCIADA, TERESITA SERRANO SUÁREZ, RECTORA DEL COLEGIO PARTICULAR “FRANCISCA DE LAS LLAGAS” DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA PICHINCHA, A PETICIÓN DE PARTE INTERESADA,

Certifica:

Que la Hna. Lic. Rita Onorina Ordóñez Japa, con cédula de ciudadanía N°170460980-7, estudiante de Gestión y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja, realizó el trabajo de investigación referente al tema señalado, llenando y cumpliendo así con responsabilidad y dedicación los requisitos legales emanados de la Universidad.

La institución le concedió todo el tiempo posible, previsto para que trabaje a satisfacción propia y sea apoyada de todas las personas de las cuáles tenía que recolectar información importante, es así como los estudiantes, padres y madres de familia, personal docente, jefes de área, consejo directivo, doctora vicerrectora y hermana rectora, se dispusieron a sus necesidades estudiantiles para que en todo tenga mucho éxito.

Es todo cuanto puede informar en honor a la verdad, facultando a la estudiante, hacer uso del documento como a bien tuviere.

Quito, 03 de abril del 2011

Hna. Lic. Teresita Serrano Suárez
RECTORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. Resumen	1
2. Introducción	4
3. Metodología	9
3.1. Participantes	9
3.2. Materiales e instrumentos de investigación	13
3.3. Métodos y procedimiento	14
4. Marco teórico	19
4.1. La Gestión: Concepto, importancia, tipos	19
4.1.1. La Gerencia: Concepto, importancia, tipos	25
4.2. Liderazgo educacional: concepto, tipos, características	31
4.3. Diferencias entre directivo y líder	57
4.4. Los valores en la educación	63
5. Diagnóstico	78
5.1.1. Manual de organización	78
5.1.2. El código de ética	78
5.1.3. El plan estratégico	79
5.1.4. Plan operativo anual	79

5.1.5. El proyecto educativo institucional	80
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	80
5.2. La estructura organizativa del Colegio	81
5.2.1. Misión y Visión	81
5.2.2. El organigrama de la institución	82
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos	83
5.3. El clima escolar y convivencia con valores	88
5.3.1. Dimensiones pedagógica curricular y valores	89
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	91
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera	91
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	93
5.4. Análisis FODA	94
5.4.1. Fortalezas y debilidades	94
5.4.2. Oportunidades y amenazas	98
5.4.3. Matriz FODA	96
5.5. Resultados	98
5.5.1. De los directivos	98
5.2.2. De la encuesta a docentes	106
5.5.3. De la encuesta a los estudiantes	108
5.4.4. De la encuesta realizada a los padres de familia	109
5.5.5. Matriz de problemáticas	110
5.6. Discusión	110
6. Conclusiones y recomendaciones	112
7. Propuesta de mejora	114
7.1. Perfil del líder educativo y valores en el colegio “Francisca de las Llagas”	114
7.2. Justificación	116
7.3. Objetivos de la propuesta	117
7.4. Localización y cobertura espacial	117

7.5. Población objetivo	118
7.6. Sostenibilidad de la propuesta	118
7.7. Presupuesto	118
7.8. Cronograma de actividades	119
8. Bibliografía	120
9. Apéndices	122

1.- RESUMEN

La finalidad de la presente Tesis, es estimular el pensamiento crítico y reflexivo de quienes han colaborado en la realización de este arduo; pero simpático trabajo de investigación, sobre la vivencia de “Gestión, Liderazgo y Valores”, realizado con gran esmero en el Colegio Particular “FRANCISCA DE LAS LLAGAS”, ciclo básico “A” de la ciudad de Quito, regentado por las Religiosas Franciscanas Misioneras de la Inmaculada.

El contenido de esta tesis, se llevó a efecto, en espacios de amplia apertura de Directivos, Consejo Directivo, Jefes de Área, Jefes de Comisiones, Personal Docente, Padres y Madres de familia y Estudiantes. Cabe destacar que en sí, el colegio me brindó gran acogida con un clima de confianza, concediéndome seguridad en los pasos que debía emprender en cada una de las situaciones, con excepción de algunas que no fueron agradables. Aprecio la diversidad de personas; unas muy cultas otras no tanto. La diferenciación de edades, su dedicación, su tolerancia, su sencillez, fueron fascinantes. Esta tesis revela situaciones reflexivas que nos motiva a aprender a gestionar, liderar y valorar nuestros actos y a tomar acertadas decisiones en un clima de mayor integridad personal y grupal.

Lo especial y fascinante es que las personas dan su tiempo sin medirlo, sin escatimar esfuerzos.

Los instrumentos aplicados fueron mediante: diálogos, observaciones directas, encuestas con cuestionarios entregados, desarrollándose en el tiempo planificado.

La promulgación de resultados, nos da un índice de equidad, de satisfacción, otros inquietantes; unos, son favorables y otros no; se auscultan, realidades a favor del plantel como también algunas falencias que disminuyen su ideal.

Esta investigación de Gestión, liderazgo y valores es una experiencia vivida por primera vez en el plantel.

Los datos obtenidos de la muestra son una realidad y los resultados son respuestas textuales de la encuesta y observaciones abiertas efectuadas que se detallan y se observan en las tablas estadísticas.

La discusión contemplada es un análisis, una interpretación de la investigación de experiencias vividas en el plantel. Las conclusiones y recomendaciones sugeridas están orientadas a buscar el adelanto, liderando con capacidad y empeño.

Concluyo que falta liderazgo eficaz en todo su conjunto, que deben rectificarse errores habidos, y con énfasis llevar a la práctica valores, como: **Liderazgo, respeto, puntualidad, responsabilidad, honestidad, prudencia, humildad, originalidad, dominio personal, imparcialidad, flexibilidad, solidaridad** y otros, que se están olvidando en el ambiente hogareño, educativo, valores que al parecer se esfuman de las manos de las personas, seres pensantes, que no nacieron para vivir instintivamente, sino para mirar a lo alto, hacia el infinito. Deseo fervientemente e invito a las Autoridades y a toda la comunidad educativa, ser conscientes de la misión y visión trazadas por el plantel, sugiriendo y proponiendo llevar con optimismo los altos intereses de descubrir líderes con valores. Argüir, corregir y advertir con la misericordia de Dios, (como dice San Pablo en sus cartas) es nuestro deber. Alentándose mutuamente y contagiando a su entorno el amor a Dios, sembrando, cultivando y cosechando valores con esfuerzo y virtud ya que ellos nos hacen distinguir a los que marcan la diferencia en Dios, por amor.

Mi consejo como investigadora, es: Continúen con los valores que se practican en parte en el colegio, se mantenga la formación integral, no se descuide la trilogía en la educación, que se articule y coordine instancias, ámbitos, dimensiones, espacios, procesos, Planes, programas, procedimientos y actividades de retiros, convivencias en especial, tengan la oportunidad unos y otros de conocerse y conocer a los demás, desentenderse de su YO, que piensen en la necesidad del otro, mediante serias reflexiones y creen de tal manera, un clima organizacional favorable, donde afloren y se adquieran valores, dones, virtudes espirituales y sobrenaturales, con esfuerzo y tesón, que facilitan un convivir armónico, dejando atrás todo aquello que hace daño en lo personal y en lo comunitario y, se generen buenas personas, óptimas y positivas profesionales, que amen la vida, su autoestima, su dignidad, sirviendo constantemente a Dios con sus posibilidades y alternativas, amen y sirvan

a la patria en sus triunfos y retrasos; que se cumplan los objetivos presentados y se dé seguridad de afianzar, de enraizar, es decir sembrar en los corazones todo lo bueno y loable, lo sano y lo santo (porque a eso estamos llamadas), que sean, **líderes**, impregnados/das de valor y ciencia, emprendedoras, con criticidad, calidad y calidez, luz de esperanza, de paz donde disminuya el egoísmo que ensombrece lo bello y hermoso, opacando las relaciones interpersonales, que no permite ver las verdades fecundas en el saber, en lo agradable y hay visibilidad para mirar lo único interesante, la divinidad de la Trinidad.

.

2.- INTRODUCCIÓN

La sociedad y sus procesos de transformación nos presentan la necesidad de nuevas políticas educativas, nuevos rumbos, donde se vuelve urgente pensar y reflexionar que las normas de convivencia en numerosas unidades educativas se están perdiendo y en especial en el Colegio “Francisca de las Llagas” de la ciudad de Quito, concretamente en el ciclo básico, octavos “A” y “B”.

Investigaciones individuales con seguimiento del DOBE en ciertas ocasiones, me dieron la pauta para efectuar una investigación certera y precisa y auscultar, el porqué de la disminución de gestión, liderazgo y valores por parte de sus integrantes, como son: Autoridades, docentes, estudiantes, y padres, de familia y representantes del colegio “Francisca de las Llagas”, es decir de los integrantes de la comunidad educativa.

Otras de las razones por las cuales me motivé a investigar sobre la Gestión, Liderazgo y Valores Educativos, en este plantel que imparte conocimientos en ciencia y virtud, fue el observar el desinterés, la desidia, la indiferencia de ciertos/as estudiantes en valores cívicos, en el orden, limpieza, y dejadez en las relaciones humanas y en lo espiritual, el irrespeto manifestado a sí mismos/as, a los mayores, a sus progenitores, amigos/as y familiares.

Por lo que es necesario dejar algunos lineamientos consultados que han ocurrido y ocurren en la vida de la institución durante tres años.

Los descifro así:

- ✓ Concursos ganados en Deportes intercolegiales. Año 2010.
- ✓ Premio de Bastoneras a nivel intercolegial Año 2009.
- ✓ Concurso intercolegial de chir-liders en la ciudad de Ambato Año 2010.
- ✓ Premios a campeonatos internos de Ortografía. Año 2011
- ✓ Pendiente el proyecto presentado a la Ilustre Municipalidad. Tema: Medio ambiente con la propuesta abierta a nivel intercolegial. Año 2011.
- ✓ La semana cultural en todos los años con singularidades especiales.
- ✓ Celebraciones dedicadas a la patrona del colegio.

Por el momento no se han llevado a efecto, investigaciones anteriores de problemática social, tan solo han surgido ciertas conversaciones, charlas de personas doctas en relaciones humanas, en conferencias que iluminan un buen vivir, tanto para adultos como para estudiantes en sus diferentes niveles, foros en relaciones familiares y de estudio, en lo deportivo, en lo social. Y otros.

Este trabajo de investigación se fundamenta en la utilidad que hoy tiene el aspecto de gestión y liderazgo en valores, en lo esencial que es la recuperación institucional colegial, sabiendo que es un derecho de todo ser humano, porque sin ellos no hay sentido de educar y educarse. Las reflexiones nos hicieron pensar que un individuo tiene su forma de pensar, sentir y actuar, distinguiéndose como un ser único e irrepetible y que tan sólo la adquisición de liderazgo y valores harán reanimar nuestras vidas y reaccionar en la formación diaria estudiantil, de docente, de autoridad que lleva el timón de liderazgo y de participación del padre de familia o representante.

Como investigadora he tenido el fiel afán de apoyar al establecimiento, he pensado que mucho falta por hacer en el ámbito educacional, puedo indicar que nada o muy poco he hecho como profesora y profesional en la consagración a Dios, creo que el desprendimiento interior me ayudará para ayudar al otro, al que está a mi lado. Lo positivo me reanima y conforta; pero lo negativo sacudirá mi inercia para auto examinarme y proceder con cordura y lealtad.

Considero que la sociedad está constituida en un gran escenario de ventajas y desventajas en valores y ésta cada vez necesita la retroalimentación en el buen obrar y requiere enriquecerse de buenos elementos constructores de hogares felices que no se ven.

El colegio "Francisca de las Llagas", está ubicado al noroeste de la ciudad de Quito, en su contorno se encuentra algunos establecimientos educativos, guardería y el Ministerio de Educación, la Universidad Central, el colegio Juan Montalvo, la facultad de Cultura Física de la universidad Central, Guardería, Ministerio de Bienestar Social y la escuela Alfonso del Hierro. En el sector de La Gasca. La creación de la sección básica y secundaria fue creada en el año 1968, para continuar con la misión iniciada

en primaria por la madre Francisca de las Llagas, cuyo único fin era, educar a las jóvenes de escasos recursos económicos.

Las condiciones del colegio en la actualidad son favorables para impartir conocimientos en determinadas especialidades.

Al conocer que anteriormente no se realizaron proyectos de Liderazgo y Valores, mi afán fue concienciar a los alumnos/as del Ciclo Básico Octavos "A" y "B" en los valores, porque se notó un desvanecimiento en este sentido, faltaba incentivarlas, formar su corazón, insinuándoles a ser parte de los anhelos de la educación en el país.

El Colegio cuenta con un número considerable de estudiantes en todas sus secciones, de ahí mi decisión de seleccionar el ciclo básico.

Planifiqué diálogos, encuestas, entrevistas según lo anotado en el cronograma que nos sugirió la universidad. La ejecución de la propuesta se pudo determinar efectivamente con eficacia y efectividad en el tiempo previsto, durante su desarrollo se presentaron varias circunstancias positivas como negativas que no amerita mencionarlas, lo importante es que se llegó a la culminación afrontando dificultades y obteniendo logros efectivos.

Las autoridades del plantel me brindaron apertura para que se haga posible el trabajo de tesis con acciones concretas, aplicables y determinadas. Igualmente todas las personas que intervinieron en la resolución o respuesta al cuestionario planteado.

Entre los recursos materiales que se emplearon puedo precisar las encuestas que se aplicaron a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, así como también equipo de computación, copiadora, grabadora, textos, libros y otros.

En lo técnico se revisó detenidamente el PEI, POA, PE, Reglamento Interno del Colegio, Leyes de Educación, Información del INTERNET, textos de la UTPL.

La parte económica fue asumida en su totalidad con recursos de la investigadora.

Al iniciar la investigación me planteé objetivos, los mismos que con las bendiciones del Altísimo pude alcanzar, y los menciono a continuación:

- Se descubrieron procesos, prácticas, innovaciones científicas, metodológicas, técnicas valorativas encaminadas al mejoramiento y calidad de educación, para conseguir calidad en el colegio, especialmente en el ciclo básico, octavos "A" y "B".
- Se accionó el proyecto de investigación como apoyo incondicional, logrando optimizar un buen liderazgo, fundamentado en valores, en comportamientos favorables y distinguidos, en las virtudes básicas y humanas para su aplicación dentro de los instrumentos de liderazgo y gerencia educacional en la comunidad y el entorno educativo.
- Se diagnosticó gestión y liderazgo en las autoridades, consejo directivo, jefes de área, jefes de comisiones, docentes en la ejecución de los planes estratégico y operativo de la institución "Francisca de las Llagas".
- Se establecieron actitudes positivas satisfactorias necesarias con criticidad que favorecen al estudiante.
- Se promueve la concienciación acerca de limitaciones, avances, dificultades y éxito del personal, en su tarea diaria profesional, mediante el reconocimiento y la superación personal y grupal.
- Se designó la aplicación del proyecto de investigación en la institución en base a la realidad.

Debo indicar que un objetivo no se pudo alcanzar por cuestiones de tiempo y que fue el realizar seminarios talleres con el fin de ampliar los conocimientos en los docentes, en temas de gestión, liderazgo y valores.

Para concluir, es conveniente sugerir a la institución educativa a llenar aquellos vacíos que desorientan a la juventud, inculcar continuamente a la adquisición de los valores básicos y humanos si es posible insistiendo al respeto, a la responsabilidad, puntualidad, honestidad, humildad, honradez y otras, infundirles el amor a los valores cívicos, éticos, espirituales que se están perdiendo en esta sociedad actual, que solamente ha convertido en sus dioses al placer, violencia, al egoísmo, odios, vanidad y otros. A distinguir lo trascendental, lo agradable a los ojos de Dios,

haciendo un PARO en la convivencia humana, un auto – examen, poniendo los pies en la tierra y empezar de nuevo la jornada, dejando atrás todo lo que denigra a la persona, todo lo superfluo, lo vano y dedicarse al estudio, aplicar la misión y visión que tanto anhelamos se cumpla a nivel institucional.

En este trabajo de investigación se abordan temas importantes acerca de gestión, liderazgo y valores, por ello invito a que lo revisen pues son de trascendencia ya que existen desde los comienzos de la humanidad, desde los mínimos ensombrecidos y ocultos lugares hasta las más grandes empresas a nivel mundial.

La intelectualidad y la voluntad son nuestras, el futuro nos espera y el presente debemos vivir con intensidad, mirando con la mirada de Dios el bien del otro.

Si de ti depende trabaja liderando en el campo de la cultura positiva y en un clima organizacional, de lucha, decisión y armonía, dedícate a leer, quema tus ojos en valores, que te concedan descubrir: dones, virtudes sobrenaturales y espirituales que posee el ser humano. Valores imponderables, que son la fotografía del Creador divino.

3.- METODOLOGÍA

El presente estudio de Gestión, Liderazgo y Valores se llevó a cabo en el Colegio Particular “Francisca de las Llagas” de la Ciudad de Quito, cuyo plantel está formado de un gran número de estudiantes por lo que se tomó únicamente el ciclo básico para efectos de la presente investigación.

3.1. PARTICIPANTES

Los sujetos de la investigación fueron: personal directivo: rectora, vicerrectora, consejo directivo, jefes de área; docentes, personal administrativo; población estudiantil y padres de familia.

Tabla 1

Personal del Colegio Particular “Francisca de las Llagas” investigado

POBLACIÓN PERSONAL Y ALUMNADO COLEGIO FRANCISCA DE LAS LLAGAS	
CICLO BÁSICO	50 Estudiantes: Octavos “A” y “B”
ADMINISTRATIVO	10 personas
DOCENTES	20 docentes
PADRES DE FAMILIA	38 padres de familia
TOTAL	118 POBLACIÓN

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Rita Ordóñez

A esta Institución asisten estudiantes con deseos de superación a través de los conocimientos recibidos y sobre todo que guarden armonía con la investigación científica y la tecnología actual base para el futuro en una profesión a elegirse y alcanzar un título profesional para el desarrollo de una patria nueva, puesto que las jóvenes se constituyen en semilleros de acumulación de sabiduría y ciencia para un verdadero y eficiente desenvolvimiento dentro y fuera del país.

El sondeo investigativo en el plantel, permitió conocer la capacidad de gestión, liderazgo y valores de directivos que están al frente de la institución, del personal docente, cumpliendo fines y objetivos educativos, reconocer su labor, mediante el

análisis sintético y lógico en busca de logros, como también de falencias para poder dar solución y cumplir con las expectativas trazadas por el trabajo de investigación.

Por lo tanto considero muy oportuna y adecuada la elección del Colegio “Francisca de las Llagas”, ciclo básico, paralelos “A” y “B” para realizar esta investigación. A continuación se tiene la información pertinente.

Tabla 2

Consejo Directivo clasificado por sexo y edad

RANGOS POR EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 45 años	00	00	01	16,66
46 – 50 años	01	16,66	01	16,66
51 – 55 años	02	33,33	01	16,66
TOTAL	03	50,00	03	50,00

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Rita Ordóñez

De acuerdo a los resultados de la tabla dos, se puede constatar que más de la mitad de los integrantes del Consejo Directivo son personas que oscilan entre los 51 y 55 años, por lo que se considera que poseen la experiencia y el conocimiento necesario para desempeñar dichas funciones.

Tabla 3

Consejo Directivo clasificado por profesión

PROFESIÓN	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Doctores	0	00,00	01	10,00
Magísteres	01	10,00	01	10,00
Licenciados/as	02	20,00	01	10,00
TOTAL	03	30,00	03	30,00

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Rita Ordóñez

En lo referente a la profesión, igual que en la interrogante anterior más de la mitad son licenciados, sin embargo existen también profesionales de cuarto nivel que con sus conocimientos coadyuvan a la buena marcha institucional.

Tabla 4**Jefes de área clasificados por sexo y edad**

RANGOS POR EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 45 años	01	25,00	01	25,00
46 - 50 años	01	25,00	00	00,00
55 años y más	00	00,00	01	25,00
TOTAL	02	50,00	02	50,00

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Rita Ordóñez

Los Jefes de Área del plantel tienen una diversidad de características entre las cuales se puede constatar que la mitad se encuentran en una edad menor a 45 años, pese a ello existen también profesionales que superan este límite así como también tienen 55 años o más. De igual manera existe equidad de género ya que en igual proporción están tanto los hombres como las mujeres. Por lo tanto se establece que en la institución estas funciones se encuentran conjugadas entre la experiencia y el conocimiento.

Tabla 4**Jefes de área por especialidad**

RANGOS POR ESPECIALIDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Doctores	0	00,00	00	00,00
Magísteres	01	25,00	01	25,00
Licenciados/as	01	25,00	01	25,00
TOTAL	02	50,00	02	50,00

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Rita Ordóñez

La especialidad de los Jefes de Área es equitativa, pues se puede conocer que en estas funciones existen en igual proporción tanto licenciados como profesionales de cuarto nivel, lo cual coadyuva a la buena marcha del plantel.

Tabla 5**Docentes clasificados por sexo y edad**

RANGOS POR EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	01	05,00	01	05,00
26-30 años	05	25,00	13	65,00
TOTAL	06	30,00	14	70,00

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Rita Ordóñez

Con respecto al personal docente, éste presenta una característica mayoritaria en lo que respecta a la edad, toda vez que se encuentra entre 26 a 30 años, lo que garantiza innovación en el desempeño de sus funciones. De igual manera se puede conocer que la mayoría son mujeres.

Tabla 6**Consejo Directivo por especialidad**

RANGOS POR ESPECIALIDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Doctores	00	00,00	01	05,00
Magister	00	00,00	01	05,00
Licenciados/as	06	30,00	12	60,00
TOTAL	06	30,00	14	70,00

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Rita Ordóñez

La especialidad de los integrantes del Consejo directivo en su mayoría es de tercer nivel, esto es licenciados a excepción de dos profesionales que poseen títulos de cuarto nivel, esta información permite aseverar que al personal investigado le hace falta culminar su formación de maestría.

Tabla 7**Población estudiantil por sexo y por edad**

RANGOS POR EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 12 años	01	3,33	01	3,33
12-13 años	12	40,0	13	43,33
14 años	01	3,33	02	6,66
TOTAL	14	46,66	16	53,32

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Rita Ordóñez

La población estudiantil oscila en su mayoría entre 12 a 13 años de edad, por lo que se puede advertir que se encuentran en la edad promedio para el año de básica en el que se encuentran; con respecto al sexo se puede conocer que existe una ligera mayoría de mujeres.

Tabla 8

Padres y madres de familia clasificado por sexo y edad

RANGOS POR EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 30 años	02	06,66	03	10,00
31-35 años	01	03,33	04	13,33
36-40 años	04	13,33	02	06,66
41-45 años	02	06,66	05	16,66
46-50 años	01	03,33	03	10,00
Más de 50 años	03	10,00	00	00,00
TOTAL:	13	43.31	17	56.65

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Rita Ordóñez

Finalmente en lo referente a los padres de familia se establece que se encuentran entre 30 a 50 años lo que permite que los mismos puedan orientar acertadamente a sus hijos en las labores académicas; de igual forma se encuentra una estrecha mayoría en lo que concierne a mujeres informantes.

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el cálculo del tamaño de la muestra apliqué la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

- n es el tamaño de la muestra;
- Z es el nivel de confianza;
- p es la variabilidad positiva;
- q es la variabilidad negativa;
- N es el tamaño de la población;
- E es la precisión o el error.

Para el cálculo del tamaño de la muestra he tomado en cuenta un nivel de confianza del 95%, entonces hay que considerar la proporción correspondiente, que es 0.95.

Lo que se buscaría en seguida es el valor Z Utilizando las tablas, o la función DISTR.NORM.ESTAND.INV del *Excel*, se puede calcular el valor de Z , que sería 1.96 (con una aproximación a dos decimales).

Así se determinó el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(0,50)(0,50)(328)}{328 (0.05^2) + (1.96^2)(0,5)(0,5)} = \frac{113,3272}{1,2554} = \boxed{90,27}$$

Mediante este cálculo se determinó que la muestra a entrevistarse es la siguiente:

Para la realización de la investigación determinada se ha designado 90 personas encuestadas de la siguiente manera:

- ✓ Administrativos, se encuestó a Rectora (1), Vicerrectora (1), Consejo Directivo (4), a Jefes de área (4). Total = 10
- ✓ Profesores. Total= 20
- ✓ De igual manera con relación a lo establecido en el cálculo del tamaño de la muestra, se encuestó a 50 Estudiantes del Ciclo Básico, Octavos “A” y “B”
- ✓ 30 Padres de familia del ciclo básico, octavos “A” y “B”.

Según los tipos de muestreo se ha ocupado el probabilístico, el intencional, porque la muestra es representativa.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los materiales que se usaron fueron:

Encuestas pre elaboradas para:

- ✓ Directivos de la sección básica.- Las mismas que se estructuraron con 14 preguntas de selección múltiple.
- ✓ Personal docente.- A través de un cuestionario de 16 preguntas con tres alternativas de respuesta.

- ✓ Estudiantes.- Con 14 preguntas de selección múltiple
- ✓ Padres, madres de familia y representantes.- Mediante un cuestionario de 8 preguntas dicotómicas

Con recursos técnicos de apoyo:

- ✓ Sistema TIC.

Recursos humanos:

- ✓ Tutor
- ✓ Estudiante - Investigadora.
- ✓ Económica:
- ✓ El recurso propio de la investigadora con apoyo de la comunidad.

3.3 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS:

El diseño de este proyecto de investigación inició con la selección del centro para realizar el estudio, en este caso el Colegio Particular “Francisca de las Llagas” de la ciudad de Quito, el tema de estudio establecido por la Universidad Técnica Particular de Loja fue: “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Centro Educativo “Francisca de las Llagas” de la ciudad de Quito, ciclo básico, octavos “A” y “B” como requisito para la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

La metodología de trabajo que se desarrolló en este estudio está basada en varios métodos como son: participativo, descriptivo, analítico, sintético, histórico, inductivo, deductivo y estadístico, cada uno de ellos proporcionó su aporte y ha sido complementario para la realización de esta investigación.

Método participativo, que permitió analizar información proporcionada por los sujetos de la investigación, basado en sus experiencias y necesidades, es un método que promovió comunicación e interacción.

Método descriptivo, para determinar situaciones y actitudes de los integrantes, elementos curriculares, y procesos de la institución.

Método analítico, con el fin de analizar documentos institucionales, y de los instrumentos de investigación llegar a su esencia, conocer causas y efectos de los fenómenos estudiados para establecer alternativas o propuestas de mejora.

Método sintético, utilizado para integrar todos los elementos de estudio y conocer la realidad, identificar el problema; establecer alternativas de solución de conflictos que atenten contra el normal desempeño de la institución.

Método histórico, para realizar un análisis retrospectivo de la institución, evidenciar los procesos y su relación con el problema de estudio.

Método inductivo, permitió estudiar hechos de convivencia institucional para establecer conclusiones, comparar resultados, y proponer alternativas.

Método deductivo, se utilizó para obtener inferencias de datos empíricos, de instrumentos de investigación, y documentos institucionales.

Método hermenéutico, utilizado para elaborar el marco teórico, facilitó la interpretación de información y bibliografía recopilada para este estudio.

El tipo de investigación que se realizó en este estudio es: exploratoria y descriptiva para establecer normas, y dar a conocer las características de la gestión, liderazgo y la promoción de valores de este centro educativo.

Se utilizó también investigación cuantitativa para comprender datos, realizar su análisis, obtener conclusiones y elaborar la propuesta que se espera contribuya en beneficio de la institución y de la sociedad.

Una vez aplicadas las encuestas y entrevistas, se procedió a tabular las respuestas consignadas en cuestionarios; para organizar la información se aplicaron conocimientos de estadística descriptiva así como para estructurar tablas estadísticas donde se registró la frecuencia absoluta y relativa o porcentaje de cada uno de los cuestionamientos planteados, se concluye con el análisis y discusión de resultados, el mismo que se lo ampliará en respectiva sección.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

1.- Inserción en el grupo: Con la finalidad de poder familiarizarme con el medio donde se realizó la investigación y de esta manera poder obtener información confiable, así como también captar problemas, tensiones, identificar ciertos grupos

sociales proclives al cambio y el grado de solidaridad para llevar a cabo lo propuesto, se hizo una primera aproximación al escenario, contando para ello con la predisposición de autoridades del Centro Educativo.

2.- La recolección de datos: Esta etapa fue un trabajo de conjunto de la comunidad educativa con el propósito de recopilar información para tener una visión escrita, testimonio de personas más conocidas del lugar, jornada de observación participativa sobre la cotidianidad, entrevistas abiertas, diálogos fluidos, para precisar de la información obtenida.

3.- La sistematización y el análisis: Compilada la información se procedió a elaborar los cuadros en el que se resume la información recabada mediante la aplicación de las encuestas, para posteriormente proceder a analizarla de acuerdo al fundamento teórico obtenido y al criterio de la investigadora

4.- Entrega del informe a la comunidad educativa: En esta etapa se procedió a compartir la información obtenida con la comunidad educativa, con la finalidad de hacer conocer la realidad y establecer compromisos siempre pensando en el mejoramiento oportuno y eficaz

Nuestro trabajo se proyectó también en la formación del liderazgo y se reafirmó que no es otra cosa que el ejercicio de virtudes, entre las cuales se encuentra la prudencia. Ser prudente es acertar en la dirección y por lo tanto con visión de futuro proponer objetivos estratégicos. La administración del recurso humano que requiere un darse cuenta que las personas son seres libres e inteligentes. El sentido ético, valores como la responsabilidad, confianza, delegación, justicia, dignidad y de equipo.

Partir del sentido de la virtud es positivo en el comportamiento en cuanto a “saber hacer” en forma lícita, hacer bien en forma prudente y honrada y lo más importante hacerlo.

El “Saber hacer” es otro nombre para la virtud de la prudencia contra ella es equivalente a un “Hacer mal” El mal en la organización trae consecuencias morales por causas de conductas superficiales, indolentes, y siempre anti-ético, aunque se hayan conseguido resultados económicamente buenos.

La fortaleza como virtud de facilitar o resolver las situaciones difíciles. La confianza para auto afirmar sus conductas y son confirmadas en la medida que se comparte nuestras dudas naturales con otras. Mediante este sentimiento la liderada se siente orgullosa de haber sido “elegida”, donde recibe confianza y respaldo.

Se diseñaron cuatro factores éticos del liderazgo:

- 1.- Consideración individualizada: conforme a sus propias cualidades y capacidades con atención a necesidades, buscando, ayudando a su desarrollo.
- 2.- Estimulación intelectual: al buscar la estimulación de sus capacidades para enfrentar problemas en forma distinta, creer siempre que por medio del cambio y la innovación se encuentran oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- 3.- Motivación inspiracional: tener la capacidad de detectar amenazas y oportunidades de desarrollo y crecimiento, buscar nuevos horizontes, promueva situaciones nuevas frente a obligaciones a cumplir, da por tanto un significado, un sentido que motiva a la acción.
- 4.- Influencia idealizada: la identificación consciente que la líder requiere Honestidad, generar confianza y tener carisma, para crear un estilo de trabajo demostrando persistencia que genera un sentimiento de que todo es posible y si se puede. En suma genera admiración, empatía y convencimiento de seguirla

El siguiente gráfico determina deberes y derechos considerando el liderazgo que también es un arte.

CUADRO N° 1: EL ARTE DEL LIDERAZGO



Fuente: Líderes: El arte de mandar

Elaboración: Rita Ordóñez

En consecuencia. Tomar conciencia de que el liderazgo es el proceso de dar propósito a un esfuerzo colectivo y causar una voluntad de esfuerzo que sea entendible para lograr propósitos.

Además como técnicas empleadas en el proceso de investigación fueron: la observación directa, la entrevista directa, la encuesta, el cuchicheo y el diálogo. A más del método deductivo, se aplicó el holístico y el constructivismo.

4.- MARCO TEÓRICO

4.1. LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS

✓ CONCEPTO.-

Con la denominada "*revolución educativa*" generada a partir del presente gobierno los establecimientos educativos del país acrecientan el estudio, análisis y aplicación de las técnicas del management o gerenciamiento a nivel macro y micro, por lo que se debe entender a la Gestión Educativa, como el logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

La gestión es un modelo administrativo, participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación (García, C.M. y López, 1997:331)

Por tanto, se puede considerar a la gestión como el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir en correlación con los objetivos institucionales, necesidades, cambios sociales deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesidades, y la forma como se realizarán estas acciones, así como los resultados que se lograrán.

Sin embargo, hay que tomar en consideración que la gestión no es sinónimo de administración aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre de un responsable y para que esta gestión sea adecuada el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la institución educativa que es el formar a los estudiantes.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director, por tanto debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

Podemos observar dos dimensiones, las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de las instituciones educativas o fuera de las mismas.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continenencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícito. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en el director es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el directivo organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy

eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

1) La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer" (Cara y Ceca Frigerio, Poggi M. y otras, 1992: 89)

Componentes esenciales de la gestión.-

- 1.- Planificación de las acciones, según los objetivos de proyecto educativo institucional y objetivos emergentes.
- 2.- Decisiones de planificación, según recursos disponibles y la capacidad de programación.
- 3.- Formulación de estrategias, según las características de los recursos y la cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.
- 4.- Visualización de resultados esperados, según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno y externo.
- 5.- Evaluación de la gestión, según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

Dirección – Gestión.- Es la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar, orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos y asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados.

✓ IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa es importante ya que permite transformar el servicio educativo y por ende mejorar la calidad de la institución. Por una parte, la gestión educativa toda vez que como proceso de cambio a largo plazo tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (los directores, los docentes, los alumnos/as, los padres de familia, los supervisores y el personal de apoyo). Por otra parte, transforma la gestión escolar conlleva el desarrollo de nuevas prácticas, crea y consolida formas de hacer distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela, mediante renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación básica.

El objetivo general es transformar la gestión de las escuelas promoviendo la construcción de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, en equipo, una participación social responsable, unas prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos;

una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa.

✓ **Tipos de gestión:**



Fuente: Gestión Educacional.ppt Oscar Barrios Ríos asesoría @ umce.d
Elaboración: Rita Ordóñez

GESTIÓN DIRECTIVA:

PROCESO DE TOMA DE
DECISIONES

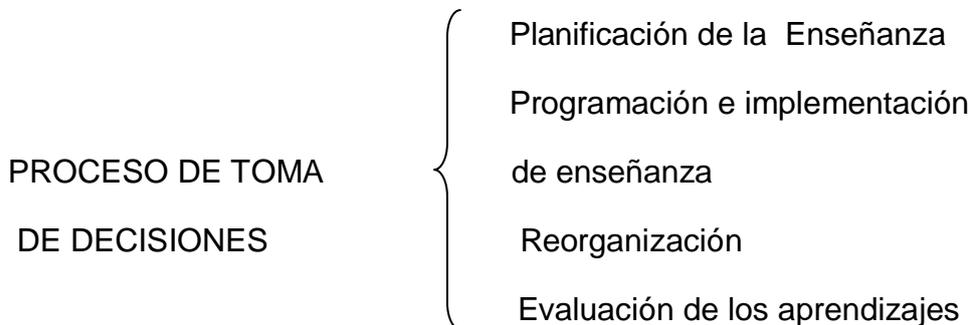
Planificación
Asignación
Programación
Implementación
Control
Reorientación
Evaluación de la acción

Implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto institucional.

PROCESO EDUCATIVO.- “Mediante el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir, según los objetivos institucionales necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitada, implementación de cambios de

mandos o necesarios y la forma como se realizarán estas acciones y los resultados que se lograrán”¹.

GESTIÓN PEDAGÓGICA.-



Implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto en la formación y educación.

PROCESO DE DECISIONES:

- Necesidad - Problema.- Constituye el eje central sobre el que se toma la decisión.
- Requisitos que deben cumplir las alternativas de acción.- Las mismas que deben estar objetivamente definidas para evitar divagaciones.
- Planteamiento de las alternativas de acción.- Son las posibilidades que se deben tomar para llevar a feliz éxito la decisión.
- Evaluación de las alternativas de acción.- Permiten una revisión y constatación del efecto que ha causado la decisión.
- Elección de la mejor alternativa.- Constituye el camino más idóneo a tomar.
- Implementación de la alternativa seleccionada.- Desarrolla el mecanismo adoptado para el logro de los objetivos propuestos.

4.1.1. LA GERENCIA: CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS

✓ CONCEPTO DE GERENCIA

Una primera responsabilidad, en la investigación de todo tipo, consiste en aspirar a la máxima claridad de los conceptos.

¹ Ezequiel Ander-Egg. Técnicas de reuniones de trabajo. Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina. 1989.

En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, Peter Drucker, "La práctica del management" (1954: 123) establece de manera escueta este concepto: "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización." Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

La gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

El principio de dirección abierta también se deberá aplicar al nivel de sección o división. Cada miembro deberá informarse exactamente de lo que está sucediendo en su sección o división. El jefe de grupo deberá exponer claramente su política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos. Sólo cuando el empresario ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto."

Jean-Paul Sallenave, "Gerencia integral" 2007:234, considera fundamental orientarnos hacia una gerencia integral, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente."

GRÁFICO N° 2: LA GERENCIA INTEGRAL



Fuente: "Gerencia integral" 2007:234
Elaboración: Rita Ordóñez

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

El concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo se lo puede sintetizar como el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio 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.

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce "Diseño de un proyecto educativo" 2009:78 sostiene que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

A la vez, indica que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

¿Qué hacer?, es decir definir sus OBJETIVOS.

¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de PRODUCCIÓN,

¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras precisar los estándares de CALIDAD pertinentes cuya ejecución debe ser EVALUADA conveniente y periódicamente.

✓ FUNCIONES GERENCIALES

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Stephen P. Robbins señala que las funciones de la gerencia son:

- La **planeación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La **organización**, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La **dirección**, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.
- El **control**, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

✓ **CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Resulta altamente útil llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado. Si aprovechamos las sugerencias de Juan Manuel Manes, tendríamos las siguientes características planteadas como oportunidades que debemos promoverlas:

- “Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional”².

✓ **TIPOS DE GERENCIA**

“En la gerencia existen tres tipos los cuales son:

- **La Gerencia Patrimonial**

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

- **La Gerencia Política**

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

- **La Gerencia por Objetivos**

² VILLEGAS AYALA Sabino, Gerencia educativa, Edit . Trilas, España 2007

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia”³.

✓ LA NECESIDAD DE LA GERENCIA

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión *cuándo* se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

OBJETIVOS DE LA GERENCIA

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación

³ SISK L., Henry y Mario Sverdlik, Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. USA., 1979, pág. 638

3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

✓ LA GERENCIA POR OBJETIVOS

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Definición: Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como *el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos*. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

Gerencia Educativa, según los autores, es la manera de orientar, motivar, animar con todo entusiasmo el desempeño y todo lo organizacional de una empresa

educativa, (si nos referimos a ella). El gerente planifica, organiza, coordina, llevando con interés y eficacia; potenciándose con los objetivos claros y precisos, con visión y misión pedagógicas; con efectividad común y transcendencia cultural exponiendo por delante ante sus clientes los servicios (a veces hasta exigidos) y predisponiendo su ánimo a ayudar a toda la comunidad con especial interés y responsabilidad, con “dirección abierta” es decir confiando en los demás, para alcanzar los frutos deseados.

4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTOS, TIPOS, CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO

✓ CONCEPTO.-

Puede decirse que el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos, también se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

El Liderazgo Gerencial: es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo implica a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo

del gerente serían irrelevantes. En segundo término el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. El cuarto es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

✓ TIPOS DE LIDERAZGO

La opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo.

En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- "Líder tradicional": es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- *Líder legítimo*: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, *por si* lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu "El liderazgo empresarial" 2007:91, define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

- Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Liderazgo desarrollador

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

- *Líder autócrata*: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- *Líder emprendedor*: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- *Líder liberal*: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

- *Líder proactivo*: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- *Líder audaz*: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Tipología de liderazgo y características

Clasificaciones más frecuentes:

Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las

aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir

si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Otras clasificaciones

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los líderes informales, como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- liderazgo individual (ejemplo a seguir)
- liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- liderazgo institucional

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

La Credibilidad: La Base del Liderazgo Exitoso

“La credibilidad se define como tener la cualidad de ser creíble o parecer verdadero. La credibilidad es importante para cualquier líder ya que las personas están más dispuestas a seguir a alguien si pueden creer lo que esa persona dice y hace. Se debe recordar que hay una gran diferencia entre dirección y liderazgo”⁴.

⁴ Kouzes, James M. y Posner. “Las Seis Disciplinas” La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y p↑ Ana Polo. Olvídate del carisma, las verdaderas claves del liderazgo

Hay seis disciplinas que son clave para obtener credibilidad:

1. Descubrirse a sí mismo
2. Apreciar a los constituyentes
3. Afirmar valores compartidos
4. Desarrollar capacidad
5. Servir un propósito
6. Sostener la esperanza

El liderazgo es la clave para llevar exitosamente una empresa; ya sea educativa o de cualquier otra clase. El líder es la persona indicada para dirigir cuidadosamente la empresa que tiene a su cargo, es la persona que está dotada de todo un conjunto de capacidades para distinguirse como persona humana y CREDIBILIDAD desde esa dimensión ayudar a todos cuantos están bajo su tutela.

Pienso que es una gran enseñanza para todos quienes hemos emprendido el camino de tan delicada función y tarea de la educación, que es formar personas.

LIDERAZGO

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el Liderazgo, una institución líder es ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites de la institución.

Dave Ulrich, Jack Zenger y Norma Smallwood 2007:87, consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Atributos: **Fijar el rumbo**; prever el futuro, con identidad propia y única y generen para todos que tengan intereses en ellas.

Demostrar carácter personal para que sus seguidores tengan en quién confiarse, puedan identificarse, es decir tengan credibilidad, que sean honestos, capaces de inspirar, de apoyar a otros, de organización, dar una imagen positiva de sí mismos, imparciales y capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

Movilizar la dedicación individual, los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exige a cada empleado, obteniendo respuesta de los empleados que los hace entregarse con el corazón y el alma a su trabajo para desempeñarse bien. Los líderes han de forjarse relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir como sus aportes contribuyen al logro de metas de la entidad.

Engendrar capacidad organizacional, son los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización en directivas, en la visión en práctica y el propósito en proceso. Líderes que forjen la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

El liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente, identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección) y como tarea amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria; una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o funcional) Las funciones del liderazgo deben ser compartidas y dispersas. Hacer compatible el liderazgo múltiple de los profesores en diferentes espacios y tareas, con el liderazgo formal de determinadas personas.

Liderazgo como algo a estimular, como algo a ejercer. El liderazgo se discute como algo individual, a promover a un grupo o un fenómeno o cualidad de la organización (Ogawa y Bossert, 1995:76)

El liderazgo se puede referir al tiempo que para comprenderlo como algo multidimensional, es el cruce, entre por una parte los modos de concebir el cambio educativo y las reformas, por otro, los distintos enfoques sobre las organizaciones escolares congruentes con los modos de pensar la enseñanza.

Es necesario ampliar la noción de liderazgo para incluir en ella la autoridad moral y profesional, el acuerdo y colegialidad, y el liderazgo múltiple de los profesores/as.

El liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes; cabe poner el acento en las cualidades del líder, como clave de este poder de influencia, en la propia situación, o si pudiera haber estructuras y procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo.

Liderazgo de profesores/as que actúan de facilitadores y apoyo/ayuda a otros profesores/as, generadores de otras ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales curriculares innovadores, toman a su nivel decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, promueven desarrollos curriculares alternativos para determinados grupos o niveles, actúan de “catalítico” para la mejora individual de otros profesores.(Smylie y Denny, 1990) y para que el centro escolar “se mueva”

La psicología social nos dice: que cada profesor, llegue a ser un líder; se trata de que los valores, prácticas y normas del grupo van generando procesos de cambio. Fullán (1993, 127), dice: En la medida en el liderazgo del profesor amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe crear las condiciones y capacidad para que cada uno de ellos, llegue a ser líder. La ausencia de tales procesos es lo que, normalmente, posibilita que exista un liderazgo personalizado.

Los propósitos de incrementar el liderazgo de los/as profesores/as, en nuestras coordinadas actuales, son congruentes (Hart, 1995) con un sentido más democrático y comunitario de la gestión de enseñanza. Se aprovecharía los recursos internos del personal del centro para la mejora, constituyendo el centro escolar como un lugar de aprendizaje y motivación mutua entre los profesores/as. El desarrollo curricular funcionaría mejor si se preparara al liderazgo al mismo personal antes que traer facilitadores externos. Tener un centro profesional más preparado significa promover el desarrollo del conjunto del profesorado.

Facilita información periódica a los profesores sobre su trabajo.

Potencia el recurso administrativo de forma que se agilite la tarea administrativa liberando al profesorado.

Líder como dinamizador y promotor del cambio organizativo. “Transformacional”, moral y cultural, capaz de articular una visión conjunta. El liderazgo instructivo es capaz de apoyar a los profesores/as en los recursos metodológicos de una enseñanza efectiva, al tiempo que centra en las tareas en el currículum, supervisarlas y dinamizar el trabajo conjunto del profesorado. Este liderazgo instructivo debe tener una fuerte preparación pedagógica para ejercer de mediador entre lo que la investigación didáctica ha mostrado como eficaz y su aplicación en el aula por el profesorado, con una cultura propia. El líder posee una idea clara, una decisión de los fines del centro.

El liderazgo coordina procesos, estimula las tareas, comparte metas y debe ser capaz para resolver y tomar decisiones.

El liderazgo se debe ofrecer buena imagen pública del centro educativo de modo que puede atraer y retener a mayor número de alumnos.

El liderazgo como facilitador del cambio en las instituciones educativas, ejerce un buen papel en la bien puesta en práctica de determinadas innovaciones e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización. Implica conjuntamente con los profesores/as el proceso de cambio, como factor clave en lo educativo. Leithwood (1994:53) propone el “liderazgo transformacional” como modelo en la reestructuración escolar de modo que recoja las dimensiones significativas utilizadas en otras conceptualizaciones.

Líder es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito.

Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Puede significar características especiales de una figura célebre, como héroe, el líder no dirige, sino simplemente una figura de respeto (como una autoridad científica), junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, aquel o aquella que toma la delantera en algún ámbito.

El propósito de una organización es permitir que hombres comunes hagan cosas poco comunes, palabras de Drucker “La práctica del management” (1954: 97) . No todas las organizaciones se lo consiguen. Lograr este propósito depende, en cierta medida, de la existencia de un líder en su puesto de dirección, el cual propicia que los miembros de la organización sean más eficientes de lo que lo eran antes de su llegada.

El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales.

Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Trabajan con sus subordinados y a través de ellos son responsables de las acciones de sus subordinados.

Ralph M. Stogdill, en su obra Teorías del Liderazgo 2007:65, señala que se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, o los empleados y seguidores. Los empleados y seguidores. Los miembros del grupo, dan su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo en distintas maneras. Por regla general el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diversas maneras. De hecho

algunos líderes en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns "La teoría del liderazgo" 1978:43, argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puede responder con inteligencia.

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y gerenciales y el primero es muy importante para el segundo, el concepto de liderazgo no es igual al de administración o gerencia. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces que desatan entusiasmo por doquier; pero carente de las habilidades administrativas o gerenciales para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes, por ello hablaremos a continuación de la gerencia, pero ilustraremos antes las características que debiera tener un líder.

Una escuela en líderes es una escuela que tiene una organización en capacidad con una visión fundada en hechos reales, engrandece la capacidad en valores y por ende en los recursos humanos, lo cual implica trabajo en forma individual, grupal y comunitaria haciendo hincapié en los valores implantados a toda la humanidad. También un líder funciona en la diversidad comunitaria tratando de hacer una labor social más amplia y solidaria.

Una escuela líder cooperativa tiene mucho que ver con el aspecto moral, enseñanza efectiva en un plan institucional coordinando con padres de familia, docentes, estudiantes y administrativos.

El liderazgo involucra a otras personas: empleados, docentes y seguidores que dan su voluntad para realizar tareas fundamentales, donde el líder emplea su poder con la ayuda de los demás.

Tipos de Liderazgo

Durante el proceso de socialización, todas las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que se requieren para auto perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo.

Un liderazgo democrático es más probable que se desarrolló dentro de una estructura democrática.

Se pueden originar personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas, por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que dependiendo de diversos factores pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones.

Se consideran los siguientes tipos de liderazgo:

a) **Líder autoritario.**- Se caracteriza porque:

El líder determina toda política.

La autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.

El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.

El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

b) **Liderazgo democrático.**- Se caracteriza porque:

Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.

Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de donde elegir.

Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.

Al elogiar y criticar el líder es “objetivo” o “justo”, y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

c) **Líder socio emocional** se caracteriza porque:

Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

d) **Líder de opiniones.** Se caracteriza porque:

- Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.
- Se cree que esta ha sido la caracterización más tradicional, que sobre los estilos y tipos se han escrito.
- El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser “bueno” y cuando ser “fuerte” , es decir: qué momento aplicar la “mano dura” y cuándo la “mano blanda”

Según Granados (1999: 77) existen distintas maneras que caracterizan los tipos de liderazgo, la autora establece una tipología a partir de condiciones personales de quién ejerce el liderazgo y son:

a) **LÍDER PULPO.**-

Es el caudillo.

El que hace y sabe todo.

El que se hace imprescindible.

El que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

b) LÍDER ARAÑA.-

Es el activista.

Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.

Se limita hacer obras, pero no promueve organización.

Cuando sale todo se viene abajo.

c) LÍDER MUERTO.-

El que no tiene vida

El que no se mueve.

Es el que no convoca a reuniones.

Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

d) LÍDER TORTUGA.-

Es el pasivo.

El que no tiene iniciativa.

Trabaja sólo cuando el grupo le exige o cuestiona.

e) LÍDER ZORRO.-

El aprovechador.

El que utiliza su cargo sólo para fines políticos.

El que trabaja sólo para figurar.

f) LÍDER ABEJA.-

Es el demócrata

El que su cargo está al servicio de los demás.

Es el que promueve la participación de todos.

Es el que valora y respeta a su base.

Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

Liderazgo Educativo, grupos

Las funciones observables de liderazgo han permitido a la dinámica de grupos clasificar en distintos grupos:

Permisivo, autocrático, paternalista, democrático, participativo.

Las funciones de liderazgo no pueden ser patrimonio de unos pocos sino requisitos de todos. Si todos tienen la posibilidad de desempeñar funciones de líder, es lógico que tengan un entrenamiento concreto en esas funciones, y el mejor camino es, el

desempeño en los grupos. Y la encargada de realizar ese entrenamiento es la educación, y ella en un sentido moderno, es la creación de un sistema de relaciones humanas, persiguiendo la mejor calidad de tal tipo de relaciones.

La dinámica de grupos, que se ocupa forzosamente de las relaciones humanas, ha observado sus diferentes tipos, los ha clasificado, ha experimentado las consecuencias en cada tipo de relaciones.

Habitualmente, las relaciones se clasifican en autocráticas (violencia), democráticas (de tipo contra actual), individualista (de laissez faire), paternalistas (forma suavizada de la autocracia).

El ser humano, en su vida diaria puede manejarse con varias de ellas según el medio donde está actuando.

Los individuos pueden ser ubicados dinámicamente en la línea del “continuum”, es decir se mueven en una dirección que va de la dependencia hacia la independencia, recorrer el camino que lleva de la “inmadurez” a la “madurez”.

Tales etapas las recorrió la humanidad, las recorre el individuo en la escuela y en el hogar, y las recorren también los grupos cuando van entrenando.

Un enfoque alternativo. El liderazgo efectivo, una herramienta del docente.

En la labor educativa, los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: alumnos, padres, colegas en el centro educativo, comunidad u otro ámbito, evidenciándose así, la expresión más palpable que el ser humano vive y se desarrolla en grupos, porque el grupo hace crecer, lo estimula y activa las potencialidades de cada uno de los integrantes y del grupo en general, posibilitando que el liderazgo sea compartido.

Concluyendo el liderazgo, en las manos del líder está la conducción serena y certera para facilitar la tarea de todos, promoviéndoles a la participación de todos en la tarea propuesta, dando la oportunidad al desarrollo de las correspondientes capacidades.

Estos tipos de liderazgo según los autores radican en la persona, única e irrepetible, de ahí el resultado de la diversidad en el liderazgo, afectando de manera positiva los tipos autoritario, democrático, socio emocional, tal es así que cada uno de los líderes en mención se identifican con uno de ellos. Ejemplo: el líder pulpo sábelo todo se identificaría con el tipo autoritario; el líder muerto el que no hace nada se identificaría con el socio – emocional, el araña, y el zorro; al igual que el líder tortuga que es pasivo y todo espera de las resoluciones de otros. El líder democrático se relacionaría con el líder abeja que ayuda a todos y el líder de opiniones.

Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Requisitos:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- Apremia, trámite energía y desboza el camino de la burocracia que identifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que le rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

Cualidades:

- Estar dispuesto a correr riesgos.
- Audaz e inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y constante.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.

- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Desarrolla a las personas y las involucra.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.
- Carismático: entusiasta transmite confianza y respeto.
- Considerado: presta atención en cada uno de sus compañeros de trabajo, comunica.
- Favorece y estimula de nuevos enfoques para resolver viejos problemas.
- Inspirador con sentido de humor y optimista.
- Dedicar tiempo y recursos para la formación continua.
- Cada uno de los miembros de la Institución representa a la misma.
- Es visionario, flexible, inclusivo, democrático.

Habilidades:

- Habilidad para aceptar a la gente, tal como es, no como a uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Conocimientos:

- De las personas.
- De la práctica docente.
- De las teorías educativas y de dirección.
- Conocimiento de modelos y técnicas de investigación.

Características de un líder:

- Tener dominio de sí mismo.
- Avanza seguro de sus pasos.
- Realiza sus objetivos.
- No negar que tiene errores y tener la capacidad de superarlos.
- Pensar en sus compañeros y amigos.
- Entregarse al trabajo sin límites de tiempo.
- No olvidar a nadie y acordarse de sus nombres.
- Servir con pasión y ser siempre humilde.
- Permitir a todos y dejarles que desarrollen sus potencialidades.
- Tener vocación de servicio.
- Capacidad de convencer a los demás.
- Dar ejemplo con sus actos.
- Escuchar a los demás.
- Saber compartir con los demás.

Estimo que el papel de ser Líder educativo es muy delicado, es muy exigible, la persona debe ser responsable del adelanto, de la promoción, motivadora en todo lo que incumbe la palabra.

Sinceramente le pido a Dios nos favorezca porque en esta designación se tendrá que responder ante Dios las personas que nos confió, las cualidades, habilidades, conocimientos, características y requisitos que adornan al líder es bastante, inalienable frente a caracteres endeble, débiles y que a veces fallamos.

De los requisitos que me llaman la atención es: siempre estar o mirar con visión de futuro y no solamente estar pendientes de cosas de hoy.

Cualidades. Es luchar por alcanzar la calidad dispuestos a correr riesgos, en otras palabras dar señales de madurez.

Conocimientos: Cada vez adquirir conocimientos y aprender métodos y técnicas mediante consultas y la investigación.

Características: Muy indispensable el Dominio de sí mismo, demostrando paz frente a actos inadecuados y agresivos.

▪ EL LIDERAZGO

Le evolución que se operó en el carácter y en el concepto de la dirección se vio acompañada por modificaciones en el carácter y en el concepto del liderazgo. A medida que la importancia del factor humano se hacía sentir en la administración, las técnicas del liderazgo tuvieron que ser sometidas a cuidadosa revisión. Investigaciones rigurosamente científicas se hicieron en el terreno del comercio y de la industria, observándose y registrándose de los individuos ante varios tipos de liderazgo. Esos estudios llevaron ya la habilidad de dirigir a un alto grado de perfeccionamiento. Los capataces, maestros de obra, contra maestros, y jefes de sección están considerados hoy como personas que ocupan estratégicas dentro de una organización. La producción buena y abundante no depende solo de la calidad de la materia prima usada y del perfeccionamiento de las máquinas modernas. Los resultados de las investigaciones demuestran que las faltas al trabajo, el atraso en la hora de entrada, el “hacer sebo” durante las horas de trabajo y la productividad general de un grupo están relacionados con determinados tipos de liderazgo.

La literatura moderna sobre liderazgo presenta denominaciones diversas para varios tipos. En general, los autores hablan de liderazgo autocrático, liderazgo laissez faire y liderazgo democrático. Tanto en la industria como en el comercio, todos esos tipos ya existían y coexisten aún en nuestros días. Algunas empresas han favorecido, durante algún tiempo la coexistencia de varios tipos de liderazgo, con el fin de proporcionar la oportunidad del hacer estudios sobre la eficacia de cada uno de ellos, para luego comparar cuidadosamente los resultados.

El referido estudio se menciona con mucha frecuencia en las obras que tratan del liderazgo. Esos hombres de ciencia sometieron tres grupos de jovencitos a los tres tipos de liderazgo. Tres líderes desempeñaron respectivamente de supervisor autócrata, de supervisor autócrata, de supervisión de tipo laissez – faire y de supervisor democrático. Cada grupo pasó alternativamente por cada uno de esos tipos de liderazgo, registrándose por varios medios, su comportamiento y hasta sus más ínfimas reacciones. Entrevistas con los jóvenes y con miembros de sus

familias forman parte de la documentación de ese estudio. Cada tipo de liderazgo produjo modificaciones en la moral, la interacción social, el ritmo de las actividades y la manera directa de reaccionar ante el propio acto de mandar.

Liderazgo autócrata.- Es el tipo de liderazgo dictatorial. El acto de mandar. Está centralizado exclusivamente en la persona del líder. El cuidado y la consideración para con los sentimientos de las personas subalternas no existen. Se espera la máxima producción de cada individuo por separado, sin atender a las ventajas que podrían resultar de un bien organizado trabajo en grupo.

Las técnicas empleadas se reducen, casi únicamente, al acto de dar órdenes, de decir a las personas lo que deben hacer y actos de fiscalización y control, así como de verificación relativa al cumplimiento de las órdenes. Como complemento tendríamos además el informe sobre la eficacia de los individuos, para poner a las autoridades superiores al corriente del buen o mal funcionamiento de la empresa.

En un ambiente regido por el liderazgo autocrático, los colaboradores no tienen oportunidad de desarrollar su espíritu de iniciativa. Las personas así dirigidas no sienten estímulo para desarrollar sus propias aptitudes para el mando. El líder oficial da las tareas por partes, exigiendo la ejecución de una parte sin revelar cuál es el paso siguiente. No se dan explicaciones sobre porqués y objetivos. Su crítica y su reconocimiento son personales. La atmósfera de trabajo es una atmósfera de mando, en la que las órdenes, muchas veces, se contradicen, interrumpiendo la buena marcha de las actividades.

Liderazgo tipo “laissez – faire”.- Este tipo de liderazgo se caracteriza por la actitud pasiva del líder. Se trata del jefe amistoso, que nunca formula una crítica, que confía las decisiones a cada persona individualmente, y se abstiene de hacer sugerencias. Se ha comprobado que el tipo laissez-faire se confunde frecuentemente con el liderazgo democrático, y muchos dirigentes y supervisores creen ejercer un liderazgo democrático cuando permiten a todos que hagan lo que quieran.

Es comprobado que el índice de producción de un grupo sometido a este tipo de liderazgo es bajo y que la presencia del líder no influye en la intensidad de las actividades. En una ocasión en que el líder llegó tarde, la producción fue mayor que la que era habitual durante la presencia del supervisor. En otra oportunidad en la

que el líder se alejó intencionalmente del ambiente de trabajo, su regreso no provocó aumento de producción. Se notó por el contrario, que el grupo que por algún tiempo había trabajado a un ritmo mediano, disminuyó considerablemente sus actividades después del retorno del líder.

El liderazgo laissez-faire lleva habitualmente al grupo de trabajo al descontento con la propia producción y eficacia. Un grupo de trabajo necesita ver en su líder una manifestación de firmeza y claridad de propósitos. Las actitudes de incertidumbre y de confusión por parte del líder engendran el descontento en el grupo.

Liderazgo democrático.- Las principales características de este tipo de liderazgo están representadas por el justo equilibrio entre derecho y responsabilidades. Siempre que sea posible, el líder democrático procura que los miembros del grupo participen en la formulación de programas de acción. Estimula y orienta discusiones y decisiones. Da a todos los participantes una amplia perspectiva de la razón y de la continuidad de las actividades y cuando sugiere una mejor ejecución de trabajo, lo hace en un modo que admite siempre alternativas. Los componentes del grupo conocen la norma o patrón fijado para la evaluación de su producción y comprenden las razones de la necesidad de alcanzar dicha norma.

El líder no trata de educar e instruir a cada subordinado por separado. Su ambición es estimular y orientar a cada persona a fin que la misma pueda realizar plenamente su potencia y sentirse miembro importante del grupo. El liderazgo en su sentido democrático, debe ser el vínculo que hace que un grupo de trabajo no sea solo una colección de individuos. El ejercicio del liderazgo debe tener como objetivo el orientar y coordinar los esfuerzos de todos a fin de que, en conjunto, pueda alcanzar más eficazmente sus objetivos. El líder democrático trata sin cesar el crear situaciones favorables, para que cada persona pueda desarrollarse al máximo y para que pueda obtener éxito y satisfacción en su trabajo.

El líder democrático procura ser objetivo en su crítica y en su manera de apreciar la producción de todos. Se identifica con el grupo, haciéndose participante y colaborador.

Debemos añadir aún que, habitualmente, los tipos de liderazgo no aparecen puros, tal como debemos observarlos en ocasión de una investigación. La falta de investigaciones que demuestren en un mismo líder que conserva fiel en toda la línea a un mismo tipo de liderazgo. Lo que se observa con mucha frecuencia es que una persona con funciones directivas, como por ejemplo un supervisor, dispensa un trato democrático a algunos, mientras que actúa autocráticamente con otros. Por lo que se sugiere que el factor responsabilidad puede servirnos de base para averiguar el tipo de liderazgo que se está empleando. El líder autocrático concentra toda la responsabilidad en sus propias manos. El democrático la comparte con el grupo, mientras que el tipo *laissez-faire* la deja a cada individuo separadamente.

En general no es necesario que el líder escriba un tratado o pronuncie largos discursos sobre el tipo de liderazgo que adopta. Su manera de proceder habla más claro que las explicaciones prolongadas. La técnica del liderazgo democrático, principalmente, se revela a través de la teoría y de la acción. Las palabras solas no son convincentes.

El líder y sus características

En nuestros días, la teoría de que el líder nace hecho cuenta todavía con muchos adeptos. La creencia de que el líder posee rasgos característicos que lo distinguen de otras personas y que lo imponen como hombre de gran influencia sobre los grupos humanos ha prevalecido, durante siglos, en el mundo en general. Últimamente, empero, se oyen voces que se declaran contrarias a esa convicción.

¿Cuáles son las cualidades o características de un líder? Las obras especializadas en la materia nos las presentan en listas ora extensas, ora con solamente algunas cualidades básicas, que serían las *sine qua non*. Veamos algunas de las características personales consideradas como distintivas del líder.

Para Thornadike “Los líderes actuales” 2009:36, el líder se caracteriza por su:

1. sólida confianza en sí mismo;
2. bondad y sentimientos de fraternidad;

3. conocimientos profundos de la materia en que se debe ejercer el liderazgo;
4. antecedentes extraordinarios; realizaciones anteriores notables;
5. juventud de 25 a 40 años de edad;
6. energía exuberante;
7. imparcialidad;
8. inmunidad a la calumnia y a la ingratitud;
9. temperamento flemático;
10. carácter;
11. fuerza para reprimir el sentimentalismo;
12. sinceridad, con prudencia;
13. honestidad con prudencia.

Para comparar, hallamos en Ordway Tead las siguientes características:

1. energía física y nerviosa;
2. sentido de los propósitos y de la dirección;
3. entusiasmo;
4. maneras amistosas y afectuosas;
5. integridad;
6. precia técnica;
7. capacidad para tomar decisiones;
8. inteligencia;
9. capacidad para transmitir conocimientos;
10. fe.

En la obra How to work groups, las cualidades del líder son enumeradas de la siguiente manera:

1. buen sentido del humor;
2. saber escuchar cuando otros hablan;
3. gustar de la gente;
4. capacidad para aceptar la opinión ajena;
5. capacidad para crear en una empresa (en una obra);
6. calma;

7. seguridad;
8. aspecto personal agradable;
9. optimismo;
10. capacidad para hacer frente a la vida;
11. deseo constante de aprender;
12. maneras amistosas y agradables;
13. buena cultura general;
14. discreción;
15. capacidad de estimular a otros para que participen de la responsabilidad del grupo.

Platón veía en la inteligencia la característica esencial del líder (de aquellos que deben gobernar). En efecto, la inteligencia figura en todas las listas que hemos tenido oportunidad de examinar.

Al examinar la muy especializada obra de Weber, comprobamos que este autor rechaza la teoría de las características del líder y basa su crítica en el hecho de que no existe un único conjunto de cualidades que se impongan en todas las situaciones. Así como el líder tiene características, los grupos también las tienen. Los grupos difieren enormemente de otros, y cada situación exige, por parte del líder, rasgos, únicos, originales. Tal vez haríamos mejor si nos abstuviésemos de confeccionar listas de las cualidades que caracterizan al líder y nos dedicáramos con más atención a juzgar y apreciar el acto de mandar.

Sería oportuno que nos preguntásemos: ¿Qué es lo que caracteriza el buen liderazgo?

Mackenzie y Corey "Liderazgo funcional" 1999:97, fundan su criterio para apreciar el acto de mandar en la convicción de que algunas formas de ejercer el liderazgo son mejores que otras, y que el mejor liderazgo es aquel que redunde en el mayor bien para el mayor número de personas. Para los autores que acabamos de citar, las personas constituyen dentro de la situación, factores que afectan el acto de mandar. Frecuentemente, ignoramos el hecho de que las personas actúan, tantas movidas por las emociones como impelidas por la razón. La racionalidad es sólo uno sólo de los aspectos del comportamiento humano. Y en esas fuerzas debe haber pensado

Weber al hacer su crítica de la teoría de las cualidades o rasgos distintivos del líder. La inteligencia, por ejemplo, puede representar un factor de inadaptación cuando la diferencia intelectual entre el líder y el grupo es muy grande. Algunos estudios hechos en este sentido parecen indicar que el líder debe ser más inteligente, pero un mucho más que el grupo. En cuanto a las cualidades necesarias de un líder, parece que existe un número de cualidades elevadas que se encuentran en todas las personas que obtienen éxito en el liderazgo, pero eso no nos permite clasificarlas como características del líder, por cuanto dichas cualidades aparecen también en personas que no ejercen liderazgo.

Tal es lo que puede decirse con respecto a las características del líder. Es posible que el valor de afrontar tareas difíciles sea una cualidad común a todos los líderes, tanto de los que tienen éxito como de los que no alcanzan sus ideales. El simple hecho de intentar, iniciar y afrontar una obra muy difícil, y de contribuir a que un grupo intente alcanzar objetivos muy elevados, significa liderazgo. La lucha y el esfuerzo para lograr el ideal pueden ser más importantes como factor propulsor de desarrollo y perfeccionamiento del grupo que el propio objetivo a alcanzar.

Con este pensamiento, retomamos a Mackenzie y Corey e creemos, como ellos, que el mejor liderazgo es el que hace el mayor bien al mayor número de personas. La historia de la humanidad ha demostrado a través de los siglos que el liderazgo puede ejercerse para bien y para mal de los grupos humano. Julio César y Ghandi "Supervisión en la escuela primaria" 1998:71, fueron líderes que, para muchos no alcanzaron sus objetivos. Su proceder, sin embargo, sigue siendo inigualable, original, y siempre digno de estudio para aquellos que se dedican al análisis del comportamiento de las masas.

El liderazgo es considerado como una habilidad para dirigir a grupos de humanos con perfección.

De un buen liderazgo depende el crecimiento de una institución, no solo son los medios materiales que puedan brindar, sino también que el buen líder conjuga la organización del personal que lidera; tal es así la puntualidad, el orden, la disciplina, la integración.

En los tipos de liderazgo según la autora se define: el autócrata como un dictatorial que dirige a los grupos por medio de la agresividad física y verbal; el laissez – faire, que es pasivo que siembra la incertidumbre y la confusión, recibiendo el descontento de las persona a quienes lidera. El democrático que va al equilibrio en el derecho y responsabilidad, utiliza la razón admitiendo siempre alternativas.

4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

Los tiempos han cambiado y ya no es suficiente formarse una vez para toda la vida. En la vieja economía, en las sociedades industriales, la vida de cualquier persona se dividía en tres grandes etapas. Se vivía una primera etapa, los primeros 20 años lo caracterizaban la formación, la captación de información y cultura para poder actuar y desenvolverse en la vida. Tras esa captación de conocimientos e información se iniciaba una segunda, más larga, dedicada al ejercicio profesional y al trabajo: ganarse la vida y progresar son los dos aspectos que aseguran el norte en esta segunda etapa. Tras ella, tarde o temprano, llegaba la tercera etapa, la de la añoranza, la del recuerdo de los buenos tiempos, la de pasar a la retaguardia y ceder el protagonismo a las nuevas generaciones.

En la nueva sociedad de la información, bien entrado el siglo XXI, el viejo concepto del trabajador ha cedido el protagonismo a los trabajadores del conocimiento. La seguridad del empleo para toda la vida, o la empresa comprometida con un empleado toda la vida ha pasado a la historia. El entorno actual exige del trabajador la superación constante para poder mantener su empleo durante toda una vida. Si esto es así para la gran mayoría de los trabajadores, lo es en mayor medida para los directivos.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

Sentadas estas bases, ¿cómo se desarrolla la formación a lo largo de la vida del directivo?, ¿qué retos se plantean desde el punto de vista formativo?, ¿qué necesidades se presentan en cada etapa y qué aspectos deben cuidarse especialmente? ¿qué métodos y qué herramientas y soportes formativos son los más adecuados en cada caso?

Es evidente que todas estas preguntas deben ser valoradas por los responsables de la formación de los directivos, y de hecho hay mucha literatura que trata el problema de la formación del directivo desde el punto de vista de métodos y sistemas, pero hay un aspecto, sin duda imprescindible a la hora de diseñar un sistema de formación para directivo, y es el conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quiénes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases formarlos. En el presente artículo hemos tomado varias opiniones de autores que han diseccionado los estilos de grandes líderes y son conocedores de su comportamiento. Es el caso de Abraham Zaleznik (1977: 56), profesor de la Universidad de Harvard; Manfred F.R. Kets de Vries.

Desarrollo del Liderazgo en Insead (Fontainebleau), y por último Peter Druker, titular de la cátedra Marie Rankin Clarke de Ciencias Sociales y Gestión en la Peter F. Druker and Masatoshi Ito Graduate School of Management, en la Claremont Graduate University. Los tres han explorado la psicología de los directivos, su configuración emocional y sus diferencias. Estas ideas las transmitimos literalmente e independientemente de la realidad o contorno donde se gesten. Quizás en cuestiones de terminología o conceptos no coincidan con nuestra realidad pero tampoco debemos dejar de manejar aspectos que se tratan en la literatura actualmente.

La visión tradicional de la gestión, allá por 1977, cuando Abraham Zaleznik escribió: “directivos y líderes: ¿son diferentes?”, giraba en torno a la estructura y a los procesos organizacionales. El desarrollo de la gestión, en aquel entonces, se centraba exclusivamente en la creación de la competencia, el control y el adecuado equilibrio de poder. Esta visión, en su opinión, dejaba de lado los elementos esenciales del liderazgo de inspiración, visión y pasión humana, los cuales impulsan el éxito corporativo en la actualidad. Es por ello que su presente reflexión incorpora estos aspectos.

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zaleznik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

¿Cuál es el método ideal para desarrollar el liderazgo? Cada sociedad tiene su propia respuesta a esta pregunta y cada una, al tratar de hallar respuestas, define sus temores sobre el objetivo, la distribución y el uso del poder. El mundo de los negocios ha aportado su propia respuesta a la cuestión del liderazgo desarrollando una nueva profesión asociada a la administración. Al mismo tiempo, el mundo empresarial ha establecido una nueva ética del poder que sitúa el liderazgo colectivo por encima del individual, el culto al grupo por encima de la personalidad.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las

muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo. Es por ello que Zalesnik enfoca este comportamiento desde distintos puntos de vista, los cuales se hace referencia a continuación:

- **PERSONALIDAD DEL DIRECTIVO FRENTE A LA DEL LÍDER**

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: ¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?. Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad. Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman "inteligencia emocional". No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

▪ **ACTITUDES CON RESPECTO A LAS METAS**

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

▪ **CONCEPCIONES DEL TRABAJO**

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

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

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus

elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

▪ **LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

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

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

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

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

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

4.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN:

La educación de una persona debe tratar todos los aspectos y dimensiones que conforman al ser humano, de manera integral, por tanto, los valores forman parte de la educación. Vega P. cita a Lucini (1997), que “la escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores”. La autora continúa señalando, que los valores deben estar presentes en el aula mediante temas transversales, y que respondan a realidades o necesidades con especial relevancia para la vida de las personas y la sociedad.

No debemos olvidar que los valores también se deben mostrar en los contenidos actitudinales (saber ser), debiéndose encontrar en cada sesión de aprendizaje. La educación de los valores es actualmente de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión. Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de educación “humanística”. Este tema ha traído el interés de profesores, alumnos, alumnas, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica. A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en período de gestación y aún los mismos términos

“valores” y “valoración” está en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Un aspecto de gran interés, es el hecho de que se demuestre que están las habilidades de comunicación y conducción de grupos por parte de los docentes, así como los elementos esenciales para impartir bien una clase, en función de los propósitos u objetivos establecidos, las herramientas necesarias para lograr una adecuada motivación, no tendrá sentido sin el enfoque y fundamento de una educación que no está basada en el desarrollo de valores y virtudes, que permitan a los docentes ayudar a sus alumnos a forjarse una personalidad y carácter propios en los alumnos, tanto individual como socialmente considerados.

En cuanto a la transversalidad, en los últimos años se ha integrado en algunas instituciones al plan curricular específico de las carreras no solo privilegiar el contenido sino que también reforzar e incrementar los valores actitudes, habilidades y comportamientos que se espera en los estudiantes desarrollen en el plano personal, intelectual, moral y social.

Tarea de educar en los valores, son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad. Luego de la adquisición de las habilidades, valores, actitudes y comportamientos aparece el concepto de la evaluación del aprendizaje de avance y rendimiento de los alumnos en términos del nivel de calidad educativa. De ahí la necesidad de diseñar diversas actividades y/o instrumentos de evaluación de aprendizaje de tipo cognoscitivo, de habilidades así como actitudinales.

La internalización puede presentarse en grados muy diversos, según la intensidad con que se aceptan los valores de los demás. Este proceso constituye una ininterrumpida modificación de la conducta, el sujeto capta fenómenos, reacciona ante ellos, los evalúa y conceptualiza. Tácitamente estructura sus valores dentro de un sistema que llegará a modelar su vida por siempre. Programas de Formación para Docentes. Diplomado en conducción integral del aprendizaje. Módulo 3. Formación de Virtudes y Valores. Extraído 01 de Noviembre 2007, en <http://www,iidearc.edu.mx/diplomado.htm>.

La búsqueda constante de la verdad, la actividad creadora, el análisis serio y objetivo de la realidad, el rigor científico y el valor intrínseco de la ciencia y de investigación, el examen crítico de los conocimientos y la aplicación de los mismos al desarrollo de la comunidad. Infunde en ellos los valores éticos, estéticos, sociales y religiosos.

La autonomía del saber, la corporatividad, la investigación, la creación y la transformación de la sociedad por el conocimiento.

Reafirma la primacía de la persona en la organización de la sociedad y del Estado y asegura la presencia cristiana en el mundo, frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura y la ciencia, considera prioritario el diálogo entre el evangelio, la ciencia y diversas culturas.

El franciscano “considera a **Jesucristo** como centro del cosmos y de la historia, proclama la fraternidad universal de las criaturas y la reverencia por la creación; fomenta la sencillez entre los miembros de la comunidad; educa en el amor a la vida, por la justicia, por la paz, por la libertad, por el servicio a los demás y por la protección del medio ambiente.”

En consecuencia, asume como esenciales el cultivo de la sensibilidad, la orientación práctica de los saberes, la inmersión del quehacer en el entorno concreto, el desarrollo de una actitud frente a la vida centrada en el otro y la sencillez.

La caracterización en nuestro colegio es gozar de un ambiente sano, claro, sencillo, sincero, para educar con valores Individuales, comunitarios, cívicos, humanos y espirituales, adentrándose en las leyes naturales y en las leyes emanadas por el Gobierno, en el Ministerio de Educación y Cultura, dentro de un marco referencial de verdad, creatividad, dinamismo, de construcción en síntesis de amor a la vida; pero la institución estará netamente basada y sostenida en los principios de la entidad primera en la educación que es, el hogar y sus integrantes en donde se copian valores eternos que nos aseguran un convivir feliz.

✓ VALORES

Los valores que se reflejan en una institución educativa son:

La honestidad.- Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, que, como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

La honestidad no consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es sólo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer.

Lo que no es la honestidad:

- No es la simple honradez que lleva a la persona a respetar la distribución de los bienes materiales. La honradez es sólo una consecuencia particular de ser honestos y justos.
- No es el mero reconocimiento de las emociones "así me siento" o "es lo que verdaderamente siento". Ser honesto, además implica el análisis de qué tan reales (verdaderos) son nuestros sentimientos y decidirnos a ordenarlos buscando el bien de los demás y el propio.
- No es la desordenada apertura de la propia intimidad en aras de "no esconder quienes realmente somos", implicará la verdadera sinceridad, con las personas adecuadas y en los momentos correctos.
- No es la actitud cínica e impúdica por la que se habla de cualquier cosa con cualquiera, la franqueza tiene como prioridad el reconocimiento de la verdad y no el desorden.

Hay que tomar la honestidad en serio, estar conscientes de cómo nos afecta cualquier falta de honestidad por pequeña que sea... Hay que reconocer que es una condición fundamental para las relaciones humanas, para la amistad y la auténtica vida comunitaria. Ser deshonesto es ser falso, injusto, impostado, ficticio. La deshonestidad no respeta a la persona en sí misma y busca la sombra, el encubrimiento: es una disposición a vivir en la oscuridad. La honestidad, en cambio, tiñe la vida de confianza, sinceridad y apertura, y expresa la disposición de vivir a la luz, la luz de la verdad.

La puntualidad.- El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado. El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar.

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

La falta de puntualidad habla por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización de nuestro tiempo, de planeación en nuestras actividades, y por supuesto de una agenda, pero, ¿qué hay detrás de todo esto?

Muchas veces la impuntualidad nace del interés que despierta en nosotros una actividad, por ejemplo, es más atractivo para un joven charlar con los amigos que llegar a tiempo a las clases; para otros es preferible hacer una larga sobremesa y retrasar la llegada a la oficina. El resultado de vivir de acuerdo a nuestros gustos, es la pérdida de formalidad en nuestro actuar y poco a poco se reafirma el vicio de llegar tarde.

En este mismo sentido podríamos añadir la importancia que tiene para nosotros un evento, si tenemos una entrevista para solicitar empleo, la reunión para cerrar un negocio o la cita con el director del centro de estudios, hacemos hasta lo imposible para estar a tiempo; pero si es el amigo de siempre, la reunión donde estarán personas que no frecuentamos y conocemos poco, o la persona –según nosotros-

representa poca importancia, hacemos lo posible por no estar a tiempo, ¿qué más da?

Para ser puntual primeramente debemos ser conscientes que toda persona, evento, reunión, actividad o cita tiene un grado particular de importancia. Nuestra palabra debería ser el sinónimo de garantía para contar con nuestra presencia en el momento preciso y necesario.

Otro factor que obstaculiza la vivencia de este valor, y es poco visible, se da precisamente en nuestro interior: imaginamos, recordamos, recreamos y supuestamente pensamos cosas diversas a la hora del baño, mientras descansamos un poco en el sofá, cuando pasamos al supermercado a comprar "sólo lo que hace falta", en el pequeño receso que nos damos en la oficina o entre clases... pero en realidad el tiempo pasa tan de prisa, que cuando "despertamos" y por equivocación observamos la hora, es poco lo que se puede hacer para remediar el descuido.

Un aspecto importante de la puntualidad, es concentrarse en la actividad que estamos realizando, procurando mantener nuestra atención para no divagar y aprovechar mejor el tiempo. Para corregir esto, es de gran utilidad programar la alarma de nuestro reloj o computadora (ordenador), pedirle a un familiar o compañero que nos recuerde la hora (algunas veces para no ser molesto y dependiente), etc., porque es necesario poner un remedio inmediato, de otra forma, imposible.

Lo más grave de todo esto, es encontrar a personas que sienten "distinguirse" por su impuntualidad, llegar tarde es una forma de llamar la atención, ¿falta de seguridad y de carácter? Por otra parte algunos lo han dicho: "si quieren, que me esperen", "para qué llegar a tiempo, sí.", "no pasa nada", "es lo mismo siempre". Estas y otras actitudes son el reflejo del poco respeto, ya no digamos aprecio, que sentimos por las personas, su tiempo y sus actividades.

Para la persona impuntual los pretextos y justificaciones están agotados, nadie cree en ellos, ¿no es tiempo de hacer algo para cambiar esta actitud? Por el contrario, cada vez que alguien se retrasa de forma extraordinaria, llama la atención y es

sujeto de toda credibilidad por su responsabilidad, constancia y sinceridad, pues seguramente algún contratiempo importante ocurrió.

Podemos pensar que el hacerse de una agenda y solicitar ayuda, basta para corregir nuestra situación y por supuesto que nos facilita un poco la vida, pero además de encontrar las causas que provocan nuestra impuntualidad (los ya mencionados: interés, importancia, distracción), se necesita voluntad para cortar a tiempo nuestras actividades, desde el descanso y el trabajo, hasta la reunión de amigos, lo cual supone un esfuerzo extra -sacrificio si se quiere llamar-, de otra manera poco a poco nos alejamos del objetivo.

La cuestión no es decir "quiero ser puntual desde mañana", lo cual sería retrasar una vez más algo, es hoy, en este momento y poniendo los medios que hagan falta para lograrlo: agenda, recordatorios, alarmas.

Para crecer y hacer más firme este valor en tu vida, puedes iniciar con estas sugerencias:

- Examínate y descubre las causas de tu impuntualidad: pereza, desorden, irresponsabilidad, olvido, etc.
- Establece un medio adecuado para solucionar la causa principal de tu problema (recordando que se necesita voluntad y sacrificio): Reducir distracciones y descansos a lo largo del día; levantarse más temprano para terminar tu arreglo personal con oportunidad; colocar el despertador más lejos...
- Aunque sea algo tedioso, elabora por escrito tu horario y plan de actividades del día siguiente. Si tienes muchas cosas que atender y te sirve poco, hazlo para los siguientes siete días. En lo sucesivo será más fácil incluir otros eventos y podrás calcular mejor tus posibilidades de cumplir con todo. Recuerda que con voluntad y sacrificio, lograrás tu propósito.
- Implementa un sistema de "alarmas" que te ayuden a tener noción del tiempo (no necesariamente sonoras) y cámbialas con regularidad para que no te acostumbres: usa el reloj en la otra mano; pide acompañar al compañero que entra y sale a tiempo; utiliza notas adheribles...
- Establece de manera correcta tus prioridades y dales el lugar adecuado, muy especialmente si tienes que hacer algo importante aunque no te guste.

Vivir el valor de la puntualidad es una forma de hacerles a los demás la vida más agradable, mejora nuestro orden y nos convierte en personas digna de confianza.

Esta virtud es muy hermosa porque quien la práctica se hace merecedora de respeto, y estimación de los demás, es muy penoso conocer a personas que pierden su valor por la impuntualidad, ésta pues nos trae la desorganización, nos hace retrasar algo que por horario ya estaba previsto, invito a vivirla en su plenitud y ganarnos la consideración de todos.

La responsabilidad.- Es fácil de detectar en la vida diaria, especialmente en su faceta negativa: la vemos en el plomero que no hizo correctamente su trabajo, en el carpintero que no llegó a pintar las puertas en el día que se había comprometido, en el joven que tiene bajas calificaciones, en el arquitecto que no ha cumplido con el plan de construcción para un nuevo proyecto, y en casos más graves en un funcionario público que no ha hecho lo que prometió o que utiliza los recursos públicos para sus propios intereses.

Sin embargo plantearse qué es la responsabilidad no es algo tan sencillo. Un elemento indispensable dentro de la responsabilidad es el cumplir un deber. La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.

La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo. En el caso del plomero, tiene que tomarse la molestia de hacer bien su trabajo. El carpintero tiene que dejar de hacer aquella ocupación o gusto para ir a la casa de alguien a terminar un encargo laboral. La responsabilidad puede parecer una carga, y el no cumplir con lo prometido origina consecuencias.

¿Por qué es un valor la responsabilidad? Porque gracias a ella, podemos convivir pacíficamente en sociedad, ya sea en el plano familiar, amistoso, profesional o personal.

Cuando alguien cae en la irresponsabilidad, fácilmente podemos dejar de confiar en la persona. En el plano personal, aquel marido que durante una convención decide pasarse un rato con una mujer que recién conoció y la esposa se entera, la confianza quedará deshecha, porque el esposo no tuvo la capacidad de cumplir su promesa de fidelidad. Y es que es fácil caer en la tentación del capricho y del bienestar inmediato. El esposo puede preferir el gozo inmediato de una conquista, y olvidarse de que a largo plazo, su matrimonio es más importante.

El origen de la irresponsabilidad se da en la falta de prioridades correctamente ordenadas. Por ejemplo, el carpintero no fue a pintar la puerta porque llegó su "compadre" y decidieron tomarse unas cervezas en lugar de ir a cumplir el compromiso de pintar una puerta. El carpintero tiene mal ordenadas sus prioridades, pues tomarse una cerveza es algo sin importancia que bien puede esperar, pero este hombre (y tal vez su familia), depende de su trabajo.

La responsabilidad debe ser algo estable. Todos podemos tolerar la irresponsabilidad de alguien ocasionalmente. Todos podemos caer fácilmente alguna vez en la irresponsabilidad. Empero, no todos toleraremos la irresponsabilidad de alguien durante mucho tiempo. La confianza en una persona en cualquier tipo de relación (laboral, familiar o amistosa) es fundamental, pues es una correspondencia de deberes. Es decir, yo cumplo porque la otra persona cumple.

El costo de la irresponsabilidad es muy alto. Para el carpintero significa perder el trabajo, para el marido que quiso pasarse un buen rato puede ser la separación definitiva de su esposa, para el gobernante que usó mal los recursos públicos puede ser la cárcel.

La responsabilidad es un valor, porque gracias a ella podemos convivir en sociedad de una manera pacífica y equitativa. La responsabilidad en su nivel más elemental es cumplir con lo que se ha comprometido, o la ley hará que se cumpla. Pero hay una responsabilidad mucho más sutil (y difícil de vivir), que es la del plano moral.

Si le prestamos a un amigo un libro y no lo devuelve, o si una persona nos deja plantada esperándole, entonces perdemos la fe y la confianza en ella. La pérdida de la confianza termina con las relaciones de cualquier tipo: el chico que a pesar de sus múltiples promesas sigue obteniendo malas notas en la escuela, el marido que ha prometido no volver a emborracharse, el novio que sigue coqueteando con otras chicas o el amigo que suele dejarnos plantados. Todas estas conductas terminarán, tarde o temprano y dependiendo de nuestra propia tolerancia hacia la irresponsabilidad, con la relación.

Ser responsable es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

Los valores son los cimientos de nuestra convivencia social y personal. La responsabilidad es un valor, porque de ella depende la estabilidad de nuestras relaciones. La responsabilidad vale, porque es difícil de alcanzar.

¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra responsabilidad?

El primer paso es percatarnos de que todo cuanto hagamos, todo compromiso, tiene una consecuencia que depende de nosotros mismos. Nosotros somos quienes decidimos.

El segundo paso es lograr de manera estable, habitual, que nuestros actos correspondan a nuestras promesas. Si prometemos "hacer lo correcto" y no lo hacemos, entonces no hay responsabilidad.

El tercer paso es educar a quienes están a nuestro alrededor para que sean responsables. La actitud más sencilla es dejar pasar las cosas: olvidarse del carpintero y conseguir otro, hacer yo mismo el trabajo de plomería, despedir al empleado, romper la relación afectiva. Pero este camino fácil tiene su propio nivel de responsabilidad, porque entonces nosotros mismos estamos siendo irresponsables al tomar el camino más ligero. ¿Qué bien le hemos hecho al carpintero al despedirlo? ¿Realmente romper con la relación era la mejor solución? Incluso podría

parecer que es "lo justo" y que estamos haciendo "lo correcto". Sin embargo, hacer eso es caer en la irresponsabilidad de no cumplir nuestro deber y ser iguales al carpintero, al gobernante que hizo mal las cosas o al marido infiel. ¿Y cuál es ese deber? La responsabilidad de corregir.

El camino más difícil, pero que a la larga es el mejor, es el educar al irresponsable. ¿No vino el carpintero? Entonces, a ir por él y hacer lo que sea necesario para asegurarnos de que cumplirá el trabajo. ¿Y el plomero? Hacer que repare sin costo el desperfecto que no arregló desde la primera vez. ¿Y con la pareja infiel? Hacerle ver la importancia de lo que ha hecho, y todo lo que depende de la relación. ¿Y con el gobernante que no hizo lo que debía? Utilizar los medios de protesta que confiera la ley para que esa persona responda por sus actos.

Vivir la responsabilidad no es algo cómodo, como tampoco lo es el corregir a un irresponsable. Sin embargo, nuestro deber es asegurarnos de que todos podemos convivir armónicamente y hacer lo que esté a nuestro alcance para lograrlo.

¿Qué no es fácil? Si todos hiciéramos un pequeño esfuerzo en vivir y corregir la responsabilidad, nuestra sociedad, nuestros países y nuestro mundo serían diferentes.

El valor de la responsabilidad es tan grande, porque forja verdaderos líderes en la historia de la humanidad: desde los científicos que trabajan incansablemente por compartir la ciencia hasta el humilde agricultor que trabaja con tanto afán para darnos el sustento diario en nuestra mesa ¿Qué pasaría si no habría responsabilidad en ellos y en la mayoría de las personas que poblamos el planeta? Se terminaría la vida antes de lo señalado y designado por el Creador.

El respeto.- Hablar de respeto es hablar de los demás. Es establecer hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás. El respeto es la base de toda convivencia en sociedad. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar. Hay que tomar en consideración que hablar de respeto no es solo hablar de los demás, sino más bien tomar en cuenta que este constituye la base de toda convivencia social.

El respeto como dice el autor, es la base de toda historia, de toda sociedad, del convivir cotidiano, ya sea en los lugares grandiosos hasta los lugares más ínfimos del planeta. La persona que sabe respetar es digna de veneración y confianza y admiración sin salirse de los ámbitos de lo justo y equitativo.

La prudencia.- Constituye una virtud que nos ayuda a actuar conscientemente frente a situaciones ordinarias de la vida. Es discreta ya que pasa inadvertida ante nuestros ojos. Nos admiramos de las personas que normalmente toman decisiones acertadas, dando la impresión de jamás equivocarse; sacan adelante y con éxito todo lo que se proponen; conservan la calma aún en las situaciones más difíciles; percibimos su comprensión hacia todas las personas y jamás ofenden o pierden la compostura. Así es la prudencia, decidida, activa, emprendedora y comprensiva.

Por prudencia tenemos obligación de manejar adecuadamente nuestro presupuesto, cuidar las cosas para que estén siempre en buenas condiciones y funcionales, conservar un buen estado de salud física, mental y espiritual.

La experiencia es, sin lugar a dudas, un factor importante para actuar y tomar mejores decisiones, nos hace mantenernos alerta de lo que ocurre a nuestro alrededor haciéndonos más observadores y críticos, lo que permite adelantarnos a las circunstancias y prever en todos sus pormenores el éxito o fracaso de cualquier acción o proyecto.

El ser prudente no significa tener la certeza de no equivocarse, por el contrario, la persona prudente muchas veces ha errado, pero ha tenido la habilidad de reconocer sus fallos y limitaciones aprendiendo de ellos. Sabe rectificar, pedir perdón y solicitar consejo.

El valor de la prudencia nos hace tener un trato justo y lleno de generosidad hacia los demás, edifica una personalidad recia, segura, perseverante, capaz de comprometerse en todo y con todos, generando confianza y estabilidad en quienes le rodean, seguros de tener a un guía que los conduce por un camino seguro

Es la que regula nuestros impulsos, refrena la palabrería que indistintamente quiere aflorar de nuestros labios, nos mide y nos hace reflexionar sobre lo que se debe

opinar y lo que se debe callar para constituir un mundo mejor. Nos guía y nos conduce por el camino de la equidad.

La gratitud.- De todos los sentimientos el más efímero es la gratitud, ya que agradecer es un valor que pocas veces se practica. Ser agradecido es más que saber pronunciar unas palabras de forma mecánica, la gratitud es aquella actitud que nace del corazón en aprecio a lo que alguien más ha hecho por nosotros.

La gratitud no significa "devolver el favor": si alguien me sirve una taza de café no significa que después debo servir a la misma persona una taza y quedar iguales. El agradecimiento no es pagar una deuda, es reconocer la generosidad ajena.

La persona agradecida busca tener otras atenciones con las personas, no pensando en "pagar" por el beneficio recibido, sino en devolver la muestra de afecto o cuidado que tuvo.

La gratitud es de personas nobles y humildes que saben dar importancia a los mínimos detalles, que bonito es aprender de estas personas, desde los tiempos de Jesús existieron personas gratas y otras no. Hay personas de todos los tiempos y de todos los lugares que saben darnos esta lección "ser agradecidos" para recibir nuevos favores o nuevos dones de Dios y de los demás con quienes vivimos, con quienes trabajamos.

El sacrificio.- Es aquel esfuerzo extraordinario para alcanzar un beneficio mayor, venciendo los propios gustos, intereses y comodidad.

Debemos tener en mente que el sacrificio –aunque suene drástico el término-, es un valor muy importante para superarnos en nuestra vida por la fuerza que imprime en nuestro carácter. Compromiso, perseverancia, optimismo, superación y servicio, son algunos de los valores que se perfeccionan a un mismo tiempo, por eso, el sacrificio no es un valor que sugiere sufrimiento y castigo, sino una fuente de crecimiento personal.

¿Por qué es tan difícil tener espíritu de sacrificio? Porque estamos acostumbrados a dosificar nuestro esfuerzo, y a pensar que "todo" lo que hacemos es más que

suficiente. Dicho de otra forma: debemos luchar contra el egoísmo, la pereza y la comodidad.

Todos somos capaces de realizar un esfuerzo superior dependiendo de nuestros intereses: las dietas rigurosas para tener una mejor figura; trabajar horas extra e incluso fines de semana para consolidar nuestra posición profesional; quitar horas al descanso para estudiar; ahorrar en vez de salir de vacaciones... El problema central, es que no debemos movernos sólo por intereses pasajeros, debemos ser constantes en nuestra actitud.

“Venciéndote vencerás” dice un adagio y creo que es la verdad, sin sacrificio, sin holocausto, sin esfuerzos nada bueno, ninguna superación alcanzarás, el sacrificio es la meta de los valientes, más no de los que buscamos la comodidad, el confort y otras clases de encantos y placeres El sacrificio es un negarse a sí mismo en la satisfacción de gustos, placeres y merecimientos que al final son vanos y superfluos Se debe amar el dolor, el sacrificio no como gozo propio; sino como purificador, que nos aguarda nuevas perspectivas, nuevos horizontes, nuevos rumbos.

La empatía.- Cada vez que nos acercamos a las personas esperamos atención y comprensión, dado por hecho que seremos tratados con delicadeza y respeto. ¿Pero cuántas veces procuramos tratar a los demás de la misma forma?

Debemos reconocer que en medio de nuestras prisas y preocupaciones nos volvemos egoístas y olvidamos que los demás también tienen algo importante que comunicarnos, por eso, debemos desarrollar la empatía.

La empatía es el esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.

Esta se facilita en la medida que conocemos a las personas, la relación frecuente nos facilita a descubrir los motivos de enojo, alegría o desánimo de nuestros allegados y consecuentemente modo de actuar. Sin embargo, este valor debe superar ciertos obstáculos. El cansancio, el mal humor, el dolor de cabeza y las preocupaciones propias del trabajo y del estudio.

De ahí, que la empatía implica generosidad y genuina comprensión: para olvidarnos de nosotros mismos y hacer el esfuerzo por considerar los asuntos y sentimientos que los demás quieren participarnos. Este esfuerzo es mayor cuando ante nosotros está el empleado, el alumno, la empleada doméstica o el vecino, pues podemos limitar nuestra atención e interés, o peor aún, menospreciarlos por considerarlos en una posición inferior.

La empatía nos permite conocer y comprender mejor a las personas, a través del trato cotidiano, estamos en condiciones de mejorar en familia, obteniendo una mejor colaboración y entendimiento entre todos; con la pareja la relación es cada vez más estable y alegre; con los amigos garantiza una amistad duradera; con los conocidos abre la posibilidad de nuevas amistades, en la empresa ayuda a conseguir una mayor productividad al interesarnos por los empleados y compañeros; en el colegio se obtiene un mejor rendimiento que se tiene con los alumnos y entre ellos mismos. Por eso debemos cuidar los mayores detalles que reafirmarán este valor en nuestra persona. La empatía es adentrarse en el otro, en el próximo (prójimo) para respetarlo, como persona, como un valor que está frente a nosotros, para entenderlo, para interesarnos por él porque tiene algo interesante que comunicarnos y se merece toda nuestra atención, por eso pensar y comunicarse en los demás es algo maravilloso y esto nos ayuda para conseguir buenas relaciones humanas.

5. DIAGNÓSTICO:

5.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

Los instrumentos son los medios que regentan el desarrollo de la gestión del Colegio Particular “Francisca de la Llagas” y que alinean e integran esfuerzos institucionales para alcanzar con éxito objetivos, entre los cuales tenemos:

5.1.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FOTO N° 1: Alumnado de Octavo Año Básico en una ofrenda religiosa



FUENTE: Álbum del Colegio
ELABORACIÓN: Rita Ordóñez

El manual de organización, instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforma la estructura organizativa, no existe en el establecimiento, secretaría me informa que no dispone la institución del documento. Sugiero a la respectiva autoridad se organice la redacción del manual para que sirva de apoyo en una buena estructura educacional.

5.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA

El plantel investigado carece de un código de ética, por lo que se hace necesario la implementación del mismo en razón de que el colegio se fundamenta en las virtudes humanas, tales como la solidaridad con todos los ciudadanos en especial con los pobres, la honestidad que enseña a ser respetuosos y a ser parcios con la persona misma y con los demás, la hospitalidad que enseña a acoger al hermano/a.

5.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO

Todo docente tiene responsabilidades constitucionales específicas. No obstante, la institución, está encargada y tiene la potestad de generar liderazgo y valores; de proporcionar atención, orientación y dirección a la comunidad educativa y a su entorno. A fin de desempeñar esta tarea eficazmente, los directivos del plantel, consideran que la planificación estratégica es como un componente fundamental de su función directiva para presentar las actividades en la búsqueda de relaciones internas y externas presentadas en el FODA para estudiarlas mediante la elaboración de proyectos educativos, con la idea de solucionar debilidades y amenazas.

La planificación estratégica ha presentado varias ventajas o logros alcanzados con la colaboración de los docentes, encargados de determinados objetivos, estrategias y/o tareas dentro del colegio “Francisca de las Llagas”, también otras han quedado pendientes. Se logrará definitivamente y mejorará la forma en que se usan los recursos (tiempo, dinero, etc.), y permitirá abordar los asuntos en forma oportuna, congruente y sistemática.

Toda la planta docente y discente en su conjunto y seguirá poniendo en práctica, la palabra educación e impulsar que estudien responsablemente, para alcanzar las metas deseadas o de perfeccionamiento en la enseñanza – aprendizaje y obtener una asunción en los saberes, en su transformación.

5.1.4 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El plan operativo anual con su identificación en el problema, con los objetivos, actividades y ejecuciones anuales, actividades de ejecución, plan organizacional, desarrollo de cronogramas, criterios de evaluación, perfiles y planes de acción siempre amparados bajo la ley se estructuran y se fundamentan, se fusionan en una educación completa, integral y renovadora esculpiendo en la persona todo lo maravilloso del Creador para conducirla a la perfección y valoración.

5.1.5 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

Como podemos apreciar, una organización en la institución, datos importantes que la caracteriza, desde sus primeros albores, desde sus inicios en que empezó a prestar sus servicios a la ciudadanía, haciendo gerencia, liderazgo y practicando valores, especialmente en este determinado sector.

PEI que enfoca todo cuanto una planificación requiere que está acorde con los objetivos de la investigación en Gerencia, liderazgo y Valores realizada en el 8º año “A” y “B” del establecimiento, todo el trabajo en bien de los/as jóvenes que ingresan a adquirir conocimientos, habilidades y destrezas. Jóvenes que golpearon las puertas de la institución buscando prepararse en todo sentido; pedagógicamente, psicológicamente, moralmente y sobre todo en la parte humanística y valorativa para prepararse mejor y constituirse en ciudadano/a útil.

La institución de su parte ha planificado todo lo que le acredita ante los organismos de la educación, mediante un proceso sistemático y articulado que sea la base del desarrollo del aprendizaje de todos/as los/as estudiantes, amparados/as en los lineamientos del bachillerato de las nuevas corrientes pedagógicas.

Al leer la historia de este plantel educativo, es loable e interesante anotar las lecciones de amor que nos dejó Sor Francisca de las Llagas, fundadora de nosotras las religiosas franciscanas, la ofrenda que hizo a Jesús en dedicarse a solicitar limosna en las puertas de los templos de la ciudad, para construir un edificio consagrado a la enseñanza – aprendizaje y, ese edificio es éste; razón por la cual lleva su nombre, a ella y a las demás religiosas que consiguieron este donativo se

las calificaría como heroínas de la institución. Lección práctica en liderazgo y valores.

5.1.6 REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES

El plantel educativo motivo de estudio no dispone de un reglamento interno actualizado, pese a ello se practica la pedagogía del amor.

5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO EDUCATIVO

5.2.1. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

“El colegio particular “Francisca de las Llagas”, garantiza la formación integral de jóvenes bachilleres, capaces de diseñar y construir su proyecto de vida mediante la aplicación de sus capacidades intelectuales, procedimentales y valorativas para que se constituyan en agentes positivos de cambio y protagonistas del desarrollo social, político, económico, cultural y científico, con la participación de docentes de un elevado nivel ético y profesional, considerados como sujetos clave de la excelencia educativa con talante Franciscano Reparador”⁵.

Los/as jóvenes además de formarse buenos/as cristianos/as en el espíritu Reparador ante Cristo Jesús, serán un valor en los valores adquiridos durante su tiempo de concurrir al colegio, de tal manera traslucirán sus cimientos profesionales con cultura y eficacia.

VISIÓN

“Los/as estudiantes del colegio “FRANCISCA DE LAS LLAGAS”, serán bachilleres con identidad propia, con pensamiento crítico, creativo y capaces de desarrollar sus propios proyectos, utilizando las herramientas científicas y tecnológicas, con corporativos y

⁵ PEI del Colegio Particular “Francisca de las Llagas” 2009

cristianos principios, permitiendo ser agentes positivos dentro de sus hogares y sociedad”⁶.

Aspiramos:

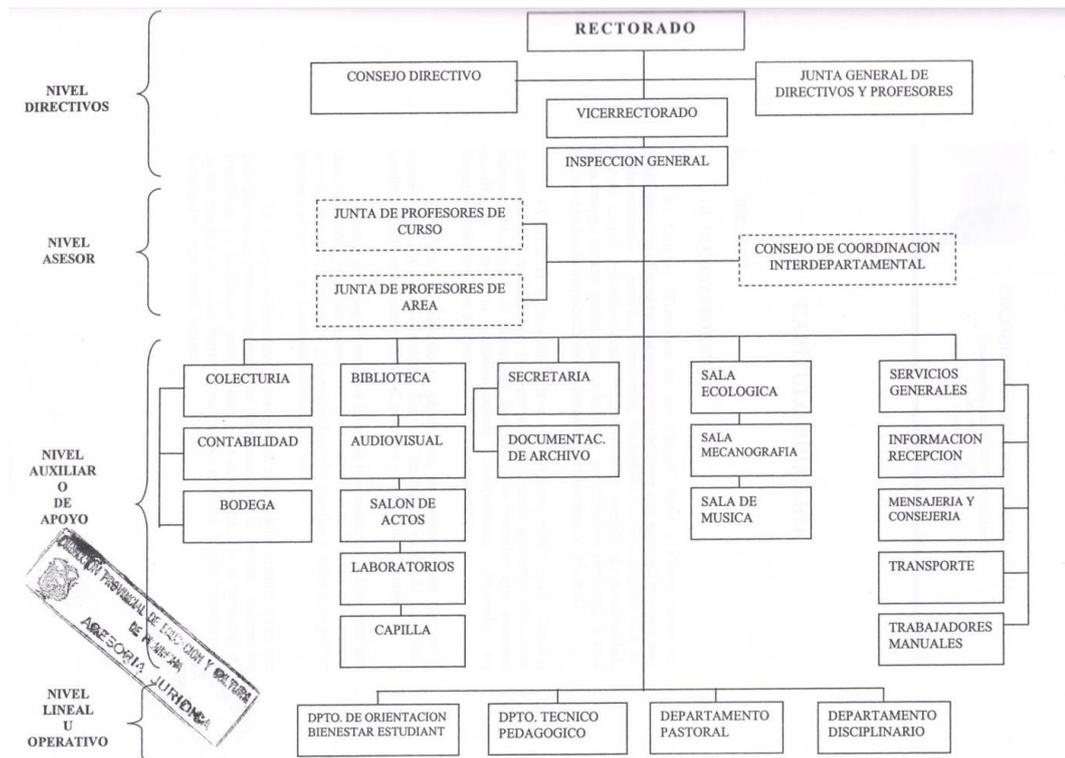
- Que el Bachillerato Franciscano se consolide como instancia del sistema educativo con identidad propia y una cultura organizacional caracterizada por ser abierta a los cambios sociales, científicos, tecnológicos y teológicos que se imponen en el presente siglo.
- Que los/as Bachilleres Franciscanos/as alcancen un desarrollo del pensamiento, manejo de herramientas tecnológicas e intelectualmente competentes.
- Que se apropien de sólidos valores corporativos y cristianos, permitiéndoles una participación efectiva en el campo laboral o en las instituciones de educación superior.
- Que los/as docentes con mística franciscana estén formados/as y capacitados/as profesional y académicamente para apoyar al proceso de mejoramiento de la calidad educativa, en un local escolar que cuente con todos los equipos y materiales para el desarrollo integral de los/as alumnos/as acordes con las exigencias de la época.

Al respecto estoy convencida que el colegio hace todo lo posible, por dar al joven una formación continua en todo lo que se propone promoviendo en ella, el hombre y la mujer capaz, valiente que llevará en el alma, corazón y persona lo ideal de Francisco y Francisca, sirviendo a los demás con alegría y sencillez, vivirá en la presencia de Dios y se destacará con honradez en el futuro que le espera.

5.2.2. EL ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

Nos muestra el esquema valioso en el que está conformado el establecimiento “FRANCISCA DE LAS LLAGAS” de la ciudad de Quito, indica el conjunto de funciones establecidas para las personas que con sus características muy buenas logran llevarlo adelante.

⁶ Ibídem



Fuente: PEI – 2009
Elaboración: Rita Ordóñez

5.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

De la Rectora:

Al ser la primera autoridad del colegio y ser de libre remoción por las Autoridades mayores, estará dispuesta a dejar el cargo cuando la obediencia se lo manifieste.

La rectora es el motor de la institución y como tal posee una gran capacidad de liderazgo, gerencia las acciones, trabajos y el desenvolvimiento de la institución debe ser la primera en dar buen ejemplo en todas las actividades programadas en bien del progreso y adelanto del plantel en todo aspecto.

De la Vicerrectora:

Sabemos que su función es sumamente indispensable para fomentar el bien común, además trabaja en conjunto con la rectora, cumple con todo lo encomendado por la Ley de educación, sus funciones y atributos, como segunda autoridad del plantel, asume con responsabilidad su rol académico y su carácter muy afable es testimonio de valores, vela por la acción educativa, es puntual, responde fielmente a sus

deberes y en las fecha señaladas entrega documentación a los estamentos señalados.

De la Inspectora General:

La Inspectora General. Es la persona encargada del bienestar, de la disciplina, de orden se descubre en ella mucha habilidad en el control de los/as estudiantes. Trabaja muy animosamente y desempeña con destreza y sujeta siempre a la Ley de educación. Como inspectora cumplen su horario a cabalidad, siendo motivo de ejemplo para sus alumnos/as, su honestidad y cultura, su responsabilidad es muy distinguida, creo que son motivo de engrandecimiento y admiración.

Del Consejo Directivo:

Los Señores/as miembros del Consejo Directivo, cumplen con la ley de educación, y con lo estipulado en el Reglamento Interno de la institución, conociendo los planes, apoyando decisiones benéficas, acrecentando relaciones humanas y otras acciones presentadas por la rectora, conocen el deber de ser personas modelos en el buen actuar, lideran en una forma tan eficaz y cuidan la ética del plantel, vigilando de cerca a los/as estudiantes.

De la Junta General de Directivos y Profesores:

Conocen los planes entregados por el Consejo Directivo, apoyan decisiones, colaboran en todas las programaciones de la institución constituyéndose en elementos positivos para fomentar las relaciones humanas y son lazos de unión e integración de la institución. Están actualizados/as en las experiencias y en el fortalecimiento educativo de docencia que exigen los parámetros trazados por el Ministerio de Educación y Cultura.

De la Junta de Profesores/as de Curso:

Los docentes siempre distinguidos y se observa que utilizan en sus clases, en sus aulas la Pedagogía del amor como la institución ha planificado, van con su portafolio de conocimientos a propagar la ciencia, las tecnologías avanzadas, sus

metodologías al día, aplicándolas con técnicas modernas y todo cuanto se pueda apreciar en la mejora en la educación actual.

De la Junta de Directivos de Área:

Se reúnen cuando fuere necesario, ordinaria y extraordinariamente, planifican sus trabajos en conjunto, propician la investigación y la experimentación pedagógica, estudian cambios, orientan la construcción de instrumentos de evaluación continua, trabajan conjuntamente con la segunda autoridad del plantel, toman decisiones y las publican a sus compañeros/as. Son los principales en coordinar trabajos frente a los demás, es un grupo de personas que demuestran su interés por que todo marche bien en el plantel.

De la Junta de Profesores/as de Área:

Están seleccionados por su afinidad de áreas, su deber es aprobar o no planificaciones curriculares, analizar problemas de aprendizaje y ayudar a resolverlos, organizan exposiciones, certámenes, casas abiertas y demostrativas. Están atentos para cumplir o hacer cumplir las comisiones. Se observa gente de calidad que no pierde el tiempo, son ejemplo en el obrar y accionar.

De los Departamentos:

Del departamento Técnico Pedagógico:

Promueven capacitaciones, seminarios, aprueban planes de las áreas, cuidan se lleve a efecto legalmente el desarrollo de métodos y técnicas y sobre todo, la institución les pide ser personas de honor, de buenos principios para honra de todos y no dejar olvidados los valores, las virtudes que debe tener un buen cristiano y buen católico.

Del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil:

Vigilar y orientar con afecto, ternura, amabilidad canalizando las aptitudes de las estudiantes, es lo que caracteriza a Estelita, así la llaman, es una persona apropiada

en la tarea de orientar, una verdadera guía. En su oficina encuentran diálogo, comunicación y ayuda para tomar decisiones concretas. Se observa mucho cariño para todos los que acuden a ella. Es digna de felicitación por su maravillosa y delicada atención.

Del Departamento de Pastoral:

El grupo que conforman esta tarea en la Fe, trabaja con dedicación, en este departamento hacen todo lo posible porque se vivan los valores, virtudes, dones del Señor Jesús, aplaude el buen comportamiento de los/as estudiantes con motivaciones especiales, por Ej. colocando en carteleras, motivos de Dios, motivos humanos y reales de la vida, dando charlas, convivencias que guíen el camino a Él, que se lo encuentre a Dios, descubriéndolo en toda las circunstancias, se anima, se consuela, se estimula a seguir las huellas de San Francisco de Asís.

Se organizan retiros, convivencias, charlas, conferencias, visitas a lugares religiosos, como signo de respeto y veneración a lo moral, a lo sobrenatural, invitando a los/as estudiantes a hablar a estar cercanas a su voluntad, a ser amigos/as de Jesús y de su reino.

Del Departamento Médico y Odontológico:

Presta afecto, atiende a todos los que van hacia ella en busca de salud, les da salud para su alma y su persona, atiende en su horario establecido y es dadivosa y delicada.

De la Secretaría:

Lleva la documentación de la institución, entrega a su tiempo la documentación a la Dirección Provincial a los directivos, sirve con amor y por amor, da informaciones necesarias a los padres de familia y todos la quieren y le hacen deferencias por su cordialidad.

De la Colecturía:

Se encarga del movimiento económico del plantel, tanto ingresos como egresos con lo cual se regula el movimiento financiero.

De la Bibliotecaria:

Está encargada de la prestación de textos y otros servicios tanto a estudiantes como docentes, además se encarga de salvaguardar la integridad de los mismos.

De los servicios generales:

Los laboratorios y salas de diferentes servicios están atendidos por personas que se destacan por una cultura y amabilidad, preparados/as para recibir con generosidad a las personas que requieren de sus servicios, muy cautelosos en cuidar los bienes del establecimiento.

De los profesores:

Es el personal que guía y orienta el proceso de aprendizaje impartiendo los conocimientos necesarios con la tecnología, con la renovación curricular al día para distinguirse de un profesor/a que se mantiene sin prepararse en forma adecuada.

De los/as estudiantes:

En general cumplen sus tareas con o sin motivación, se sujetan solo a lo que les indican los mayores. La mayoría cuidan su prestigio, son correctos/as y aflora su comportamiento, se distinguen por sus altos puntajes y se hacen merecedores de dignidades, de estímulos, van sus fotografías al cuadro de honor, los deportistas se ganan la estimación de todos por sus privilegios otorgados por otras entidades educativas cuando se ganan premios. El Consejo Estudiantil procede con respeto y veracidad en sus compromisos.

En especial me llamaron la atención dos grupos: unos/as muy dedicados/as, silenciosos/as hacían sus trabajos solas sin el profesor, que maravillosas; pero a otro

grupo no les interesaba nada, sino solamente cuidar su belleza con espejo, rímel y otros en mano seguían sus cuidados de cutis. En el aula hacían lo que a bien tuvieran.

De los padres y madres de familia:

Son colaboradores directos de la institución, actúan en libertad. Nombran sus representantes de cada paralelo y velan por la integridad de sus hijos/as, ayudan en los proyectos y son fuente de respaldo.

Asociación de ex alumnas:

Se integran conforman sus directivas y coordinan actividades con las autoridades del plantel, exponen sus objetivos, sus contribuciones, y lo que es bonito viven la espiritualidad franciscana que les legó el colegio.

Según las encuestas se descubren gerencia, buena organización, el liderazgo deja algo que desear, como personas tienen la mayoría el don de gentes y el don divino recibido de Dios, algo se tendrá que examinar para un futuro mejor, una mejor credibilidad.

5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

Desde sus inicios, el colegio se ha desarrollado con normalidad con la ayuda de Dios, siempre progresando en todo sentido creando un ambiente favorable para ejercer la función a la que fue designado educar, guiar y orientar.

Los valores humanos, sociales, religiosos, morales, éticos, espirituales, y sobrenaturales; con criterios de desempeño, han sido las raíces y guías para la obtención de un buen comportamiento, buenos procedimientos que sirven de soporte de los principios básicos para las personas que hacen la institución y de quienes la integran en un clima de valores no solamente teóricos; sino prácticos que sean auténticos en el hombre y la mujer quiteño/a.

La institución es sólidamente basada y formada por la seriedad que le caracteriza. Su identidad es significativa, porque los grupos de trabajadores, (de los que hacen la empresa educativa) son leales y de fortaleza que cooperan coordinándose correctamente, con las miras del bien; se mantienen en continua evaluación, control y disciplina, en el orden establecido con el propósito de lograr más eficazmente las metas educativas, la prosperidad y obtención de mejores resultados.

El plantel tiene en cuenta a la persona humana, motivándola a la innovación, creatividad, la participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad, a la integración social con la comunicación tan esencial para mantener un clima favorable y la convivencia entre todos sea todo un éxito superando pequeños pormenores.

5.3.1. Dimensión Pedagógica curricular y valores

En primer lugar la acogida, la confianza y el afecto educativo que se imparte en el establecimiento es de vital trascendencia para una pedagogía en el amor cristiana-franciscana.

El colegio aplica los métodos y técnicas activas que correspondan a las exigencias de la pedagogía actual para un óptimo inter aprendizaje.

La carga horaria fue bien distribuida, obstaculizándose en menor escala para los docentes que trabajan el fisco (al iniciar el año) luego se logró equilibrar la situación académica.

Los planes y programas de estudio se centran más en la persona que en la materia que se desarrolla, porque la educación es un proceso humano y Calidad Educativa es Calidad Humana.

EL Plan Estratégico Institucional, el POA, el PEI, y Reglamento Interno muy bien trazados y presentados y aprobados de la Dirección Provincial nos demuestran la calidad de enseñanza que se imparte.

El dominio que tienen los profesores con respecto al enfoque, los propósitos y contenidos del Plan de Estudios y de las asignaturas que imparten se ha solidificado con la preparación en seminarios dictados y recibidos en el plantel por personas doctas y profesionales de alto valor académico, ético, moral, espiritual (convivencias) y el compartir con otros docentes de nuestros planteles, actualizándose para cada día responder mejor a Dios, a la patria y a sus mismas personas.

Las planificaciones aplicadas, clases dictadas y evaluaciones a tiempo de cada área, en cada especialidad, estrategias utilizadas por el docente especializado; han dado los resultados favorables en bien y ventaja para los/as estudiantes.

La invitación constante a la investigación, a descubrir los valores importantes que enseñan a llevar una vida mejor, a la práctica en los laboratorios; según su especialidad, hacen de la estudiante que cumpla con su propósito de superación personal, presentando luego trabajos realizados por ellas, como por ej: manejo de la sagrada Biblia, recepción de sacramentos, confección de objetos de adorno, de portalápices, basureros (de lo desechable) y otros. Además dramatizaciones del SRI y del mundo ambiental, de tal manera convirtiéndolos/as en hombres y mujeres emprendedores.

Presentaciones gráficas, exposiciones de experimentos, participación a nivel cantonal y provincial en algunos aspectos de orden cultural, deportivo, religioso y social y otros recursos educativos concretos, demuestran a la comunidad educativa y a la ciudadanía, un aprendizaje vivo y eficaz.

Concretamente las evaluaciones aplicadas nos dicen que el alumno/a aprovechó la enseñanza, nos han dado respuestas positivas, salvo tres alumnas que perdieron el año por situaciones diversas principalmente por errores familiares sin ayudas, dejándolas solas y descuidadas.

Todas las actividades humanizan su mundo, producen cultura, transforman la sociedad y construyen la historia.

5.3.2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

El Colegio particular “Francisca de las Llagas” cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos, Rectora, Vicerrectora, 3 Inspectoras, personal docente (profesores) bibliotecaria, recepcionista, auxiliares de apoyo, alumnado y padres de familia y representantes, organizado debidamente en sus dignidades.

Todos participan en sesiones y reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando la ocasión lo amerita lo hacen conjuntamente, para organizar y sugerir actividades factibles para beneficio de la colectividad educativa. Estas reuniones se realizan conforme la necesidad lo requiere.

Los representativos de cada especialidad del colegio se exigen a sí mismos, altura y mucho respeto que prima en la institución, debe opinar por derecho; pero con consideración y cultura. Entregando sus puntos de vista como un aporte a la educación en espera de que sean aceptados o no por sus semejantes.

El colegio se distingue por su cultura, solidaridad, respeto, y estima al otro, dispone y capacita a los/as estudiantes en grupos de: cheer-liders, danza, concursos intercolegiales, primeros auxilios en la Cruz Roja, bastoneras, práctica en el SRI, pasantías en oficinas públicas y privadas, las observaciones a varios lugares, y otros porque el proyecto de él es educar para la vida, por tanto la educación organizativa es de excelencia, donde se imparten valores, y en ocasiones trata de recuperar los valores que se han perdido.

5.3.3. Dimensión Administrativa y Financiera

El colegio “Francisca de las Llagas” al ser un establecimiento educativo particular, regentado por religiosas franciscanas, con Ética profesional, realiza sus contrataciones con el Personal, Administrativo y de Apoyo (antes de iniciarse el periodo de clases), entrevistando a sus futuros colaboradores, conociéndolos, mediante de sus criterios y su idoneidad en todo los aspectos, se les habla con claridad los objetivos, los ideales, su misión y visión y sobre todo que estén dispuestos a trabajar activamente con buena voluntad en nuestro proyecto educacional, orientados siempre por los valores de racionalidad en la toma de

decisiones y la justificación de las opiniones; fomentar la competencia tanto en lo personal como en la vivencia comunitaria; la tolerancia activa, encaminar a la verdad, el respeto absoluto a la dignidad de la persona humana y la valoración de nuestras relaciones culturales.

La estructura temporal de los/as estudiantes al interior del colegio se considera una excelente distribución en distintos tramos adornados con jardineras de flores que dan hermoso colorido en los que están determinados y separados por especialidad; acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, social, religioso, cultural y deportiva; el tramo designado para oficinas administrativas muy bien presentadas, bar y almacén escolar bien definidos y distribuidos por la Superioridad del plantel.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades del colegio un compromiso permanente por la implantación y utilización de material didáctico a disposición de los/as alumnos/as, donde la principal importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por el profesor especialista, la sala de mecanografía bien presentada, el salón múltiple para desarrollar diferentes actividades y el flamante coliseo "FRADELL" que presta múltiples servicios a toda la comunidad educativa; cabe destacar también que se dispone de patios, campos verdes; la capilla donde el valor de Dios es lo primero, y otros.

En términos financieros el colegio cuenta con la ayuda de padres y madres de familia, mediante un aporte de 60 dólares por 10 meses en el año lectivo, recibido por la señora colectora y la religiosa responsable del manejo, contando en contabilidad por la persona encargada de llevar libros y registros contables, que es la Contadora.

Además el colegio registra en sus libros 120 becas, 50 medias becas.

El Presupuesto anual contaría, para cancelar haberes a 60 personas entre ellos religiosas, docentes, administrativos y 4 auxiliares de apoyo.

5.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

Los padres de familia, madres y representantes del Colegio “Francisca de las Llagas”, presentan sus características variadas, puesto que unos trabajan en oficinas, otros en las industrias, en varios, están ausentes, porque viven hace algunos años en el exterior y sus hijas están bajo el cuidado de sus familiares y amistades, otros están prestando sus servicios en los colegios y escuelas de la ciudad y fuera de ella, algunos realizan viajes por el negocio y comercio en el que se ocupan y así la mayoría de acuerdo a sus posibilidades están inmersos en el proceso educativo, puesto que su participación en las actividades que se realizan son de vital importancia. Su rol dentro de la comunidad educativa es halagador unas veces y otras no; porque demuestran el interés, la entrega y su amor a los hijos, hijas y representados y, en otras ocasiones ni siquiera investigan sus adelantos estudiantiles.

La mayoría de ellos asisten a los llamados que hace la institución en los diferentes meses por diferentes motivos. Así por ejemplo a convivencias dirigidas por las autoridades y profesores guías, otras situaciones son convocados a participar en temas psicopedagógicas por problemas suscitados de sus representados, en otras son invitados a prepararse con charlas interesantes en psicología, sesiones de valores, dictadas por personas competentes y profesionales como: sacerdotes, laicos comprometidos y personas eruditas en las diferentes especialidades.

Asisten también a los actos socio-culturales en diversas fechas y su presencia distinguida es estimuladora para quienes hacemos educación en el plantel, aunque la asistencia no es en su totalidad.

Su colaboración es alentadora (de la mayoría) porque son apoyo en todo sentido. También su presencia es vital en las observaciones, demostrando así: los valores indispensables, como: Amor a Dios en el otro, responsabilidad, solidaridad, puntualidad, respeto mutuo, integración grupal, honestidad, tolerancia, amor a los altos ideales que imparte el colegio y otros.

5.4. ANÁLISIS FODA

5.4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Las **fortalezas** detectadas del colegio son las potencialidades con las que cada individuo con su propia personalidad, realza y beneficia, eleva y enaltece su autoestima y de los demás, dando así seguridad y confianza en todas sus actividades. Fortalezas, donde cada uno busca su propia identificación y la identificación de los demás para aceptarse como son para aportar con su pensamiento y actuación en el correcto sendero del desarrollo humano dando pasos a la madurez en las diferentes etapas, diferentes edades de quienes hacen el plantel educativo. Fortalezas equivalentes a valores que posee y trasluce hacia fuera, que vive y que siente la felicidad y el progreso.

Las **debilidades**, falencias que debilitan al instituto tales como: Desconocimiento de derechos y deberes, falta de higiene en algunas estudiantes, la impuntualidad de estudiantes y de unos pocos de profesionales, la irresponsabilidad al no cumplir con lo acordado, con lo normado, con las sanas costumbres como: ceder el puesto al anciano, ceder el paso a las personas mayores, el orgullo, la vanidad, la intriga, la presunción, la escases de valores primordiales: como cortesía, el aseo personal y comunitario (en las calles por ejemplo) la ayuda comunitaria que vienen desde el hogar; no los puede cubrir la institución lamentablemente, se puede decir, se deduce a la falta de sensatez, a la falta de humanismo y todo por el brote desenfrenado del egoísmo que es la raíz de todo vicio, de todo mal. Todo esto me sirve como una reflexión seria que me motiva a orar por un mundo mejor, implorando de Dios ser tolerante en todos nuestros actos y nos ayude con la paciencia.

5.4.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades: Que conceden las circunstancias, el tiempo, el estado, la vida misma y el plantel y especialmente Dios, son signos para aplicabilidad de la metodología, de la pedagogía, de la didáctica, con métodos y técnicas actuales, con la tecnología de avance y todo lo científico, para aprovechar y preparar al hombre y a la mujer del mañana, al joven de este tiempo, que trae todo un bagaje de optimismo, de disponibilidad y es recipiente activo para la adquisición de

conocimientos en la enseñanza – aprendizaje con todo aquello que conlleva a la persona al saber y engrandecer su persona, adornándola de valores, de virtudes, cueste lo que cueste al educador, al directivo; porque educar, enderezar no es fácil, requiere mucho desprendimiento interior, sacrificio y dolor por tantas cosas que se debe pasar a cambio de significación.

Las Amenazas: Las amenazas en el establecimiento como: los malos hábitos que pronto se pegan, la desorganización familiar (que está de moda a nivel mundial), que tanto los hombres como las mujeres se cambian con facilidad la camisa, se mudan de pareja como beber un vaso de agua cuando se tiene sed. La migración que tergiversa el orden de valores haciendo constar en primer lugar el dinero, la ambición y se alejan de sus pupilos, abandonándolos en su más tierna edad, sin cariño y sin amor (algo monstruoso, pero cierto) padres y madres sin afecto, sin ternura de ahí las consecuencias de niños/as, de jóvenes que viven sin sentido y hasta llegan a consecuencias fatales del suicidio, de la droga, de la desilusión, de la criminalidad, del robo, de la violencia ;por lo tanto gente inservibles para sí, y para la sociedad, que viven en constante peligro y en zozobra, convirtiéndose en antisociales de primera clase (gran cantidad de ellos).

Otra amenaza es, la falta de comunicación, empezando por el hogar, por los progenitores que por el trabajo dejan en segundo lugar lo primero, se acaba el diálogo si alguna vez comenzó, se les priva a los jóvenes de la libertad de expresión induciéndoles al libertinaje y a la perdición. Tanto los padres y a veces hasta sus educadores no disponemos de tiempo para atenderles en sus dificultades, en sus inquietudes de juventud, quizá forzándoles a tener tropiezos de toda índole en sus cortos años que después tendrán que lamentarla hasta el final de sus vidas.

La falta de ejemplo, de edificación nos cae a todos, Jesús dijo: córtate la mano, la pierna, o amárrate una soga al cuello, si eres causa de tu perdición, más vale que llegues al cielo cojo, mutilado y no pierdas tu alma para siempre. Que sorprendente es pensar cuando se cae en algo malo y los demás se desmotivan o se cambian de religión por nuestra culpa, por nuestra desidia, hagamos el intento de ser mejorables ante Dios y ante las personas, ya sean tiernos, jóvenes, adultos o viejos.

La indiferencia ante los líderes del grupo, es una gran insensatez, sin tomarlo en cuenta, arrinconándolo porque no tiene nuestra pasividad, nuestra indolencia, algo maravilloso que otra persona apoye al cambio que la autoridad no alcanza a discernir, bendiciendo a Dios debemos tenerlo/a a nuestro lado como el que ilumina y gracias a esa persona los asuntos, los conflictos se resuelvan con facilidad, con prontitud y de la mejor manera posible.

Todos los educadores debemos copiar la buena imagen del mejor de los maestros de todo los tiempos JESÚS el modelo incomparable e indescriptible.

Anhelo que la institución “Francisca de las Llagas” que regentamos las hermanas franciscanas despierte cada día a un nuevo amanecer, donde la sombras de la maldad no lo oscurezca y que en la variedad educativa resplandezca como una luz buscando a cada instante el rostro del divino sembrador por doquier.

5.4.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Existe una buena coordinación entre rectorado y jefes de área. ● El personal docente está consciente de los beneficios de respuestas en resultados. ● Todos los miembros de la comunidad educativa, participan constantemente en el cumplimiento de normas, reglas y procedimientos establecidos. ● Las soluciones de conflictos son oportunas, precisas y en consenso. ● Autoridades, personal docente y administrativo con predisposición al cambio. ● Para la toma de decisiones hay apertura de delegación con responsabilidad. ● Se promueve el liderazgo en un desarrollo de trabajo en equipo, basado en valores con la participación del padre, madre de familia o representante. ● Existe unión en el grupo de docentes y en el grupo de estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Becas de reconocimiento al esfuerzo estudiantil. ● Se mantiene un ambiente con espíritu de colaboración y entrega a la institución. ● Conferencias de asesoramiento a las estudiantes por empresas, públicas y privadas. ● Capacitación de primeros en auxilios por parte de la Cruz Roja. ● Encuentros fraternos franciscanos. ● Socialización de todos los aciertos obtenidos en todos los departamentos. ● Modificar el Reglamento Interno en la búsqueda de la calidad educativa sin perder de vista la filosofía de la educación. ● Mantener el proceso que existe en la solución de conflictos en base al evangelio. ● Sostener el valor del saber hacer con criterios: afectivos,

	<p>psicológico y espiritual.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Revisar permanentemente las actividades del establecimiento y delegar su participación tomando su rol.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de conocimiento de las estudiantes sobre sus derechos, deberes y responsabilidades ● Ciertos docentes obstaculizan las actividades programadas emitiendo criterios distorsionados. ● Continuamente se observa el irrespeto (ya no se saluda) a costumbres, normas y acuerdos para atrasar el proceso de desarrollo. ● Falta de preocupación por parte de padres, madres de familia o representantes. ● Carencia en algunas estudiantes de valores religiosos y normas de conducta. ● Falta de puntualidad de algunos docentes y estudiantes. ● Falta de responsabilidad en las estudiantes en cuanto al cumplimiento de tareas escolares. ● Escases de hábitos de aseo. ● No se acepta con responsabilidad la intervención en solución de conflictos. ● No se toma en cuenta conflictos y se pasa por alto. ● Hay una apariencia en aceptar responsabilidad y no se cumple. ● No se permite liderazgo con buena voluntad. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se puede contagiar de malos hábitos a otros docentes que sean fáciles. ● Desorganización familiar y migración de los padres. ● Presencia de antisociales en las inmediaciones de la institución. ● Influencia negativa de los medios de comunicación. ● Caer en la falta del ejemplo dentro y fuera del establecimiento. ● La indiferencia total al dar soluciones a conflictos presentados. ● No tomar en cuenta y propiciar la baja de autoestima al resto del grupo. ● No avanzar a dar buena imagen del plantel, donde quedaría nulo todo empeño. ● Sufrir una baja en el fortalecimiento en su ejecución y en su empeño.

Fuente: Diagnóstico FODA

Elaboración: Rita Ordóñez

5.5. RESULTADOS:

5.5.1. DE LOS DIRECTIVOS:

Tabla 6

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

	Forma de organización	f	%
a	Hna. Directora (Rectora) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	07	70
b	Coordinadores de área	03	30
c	Por grupos de trabajo		
d	Trabajan individualmente		
e	Otros (indique cuáles)		
	TOTAL:	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: La Autora

En el cuadro 6 se observa un 70%, de 7 personas que opinan que si existe organización de tareas de parte de Hna. Rectora en cada trimestre y el 30% equivalente a 03 personas que dicen que los Coordinadores de área se encargan de dicha acción. De lo expresado se puede indicar que la organización se centraliza en la máxima autoridad limitando la descentralización de responsabilidades, lo cual limita en parte en desarrollo institucional.

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	03	30
b	Los resultados obtenidos en la Institución	07	70
c	El valor y tiempo empleados en la Institución	00	00
	TOTAL:	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

Al analizar los resultados de la tabla N° 7 se estima lo siguiente:

Que 3 personas, un 30% indican que el número de miembros de la institución se toma en cuenta; 7 personas dicen que se toman en cuenta los resultados obtenidos,

por último, el valor y tiempo empleados de la institución queda en cero. Por lo analizado se intuye que los investigados se encuentran en la línea correcta ya que miden la organización por sus logros antes que por el número de miembros que la integran, lo cual les permite mayor esfuerzo y éxito.

Tabla 8

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

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Si	07	70
b	No	03	30
	TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Rita Ordóñez

La tabla N° 8 nos presenta el resultado de 7 personas equivalente el 70% que toman en cuenta la tarea de los miembros de la institución y el manual de normas; mientras que 3 personas correspondiente al 30% indican lo contrario. Por lo que se puede notar que en la institución existe un ordenado desarrollo de actividades.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Directora	03	30
b	Rectora	06	60
c	Consejo Directivo	01	10
	TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Rita Ordóñez

En la tabla N° 9, se observa que un 30% indican que la Hna. Directora lidera el clima de respeto; un 60% de encuestados lidera Hna. Rectora y un 10%, dice que lidera el Consejo Directivo. En todo caso se constata la existencia de liderazgo en las autoridades.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Nº	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	SI	08	80
b	NO	02	20
	TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: La Autora

En lo que respecta a la tabla 10, se conoce que el 80% de encuestados indican que si se delega la toma de decisiones para resolver conflictos, en tanto que el 20% no opinan así. Por lo tanto, se establece que la delegación de funciones es positiva ya que esta decisión permite asumir roles de mayor responsabilidad a los funcionarios de la institución educativa.

Tabla 11

ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Orden	Aspectos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	9	90	1	10		
b.	El desarrollo profesional de los docentes	5	50	4	40	1	10
c.	La capacidad continua de los docentes	5	50	4	40	1	10
d.	Trabajo en equipo	7	70	2	20	1	10
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	7	70	1	10	1	10
f.	Participación de los padres de familia en la actividades programadas	7	70	2	20	1	10
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	50	5	50		

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

Los resultados nos dan una apreciación de un mayor nivel de Excelencia académica, cuando nos dicen 09 personas de 10 encuestadas, El desarrollo profesional es un equivalente del 50%, igualmente nos da la pista en la capacidad al docente el 50%, trabajo en equipo está considerado un 70% en igual forma la vivencia de valores y la participación de padres de familia en un nivel mayor; delegación de autoridad nos indica un 50%. De lo analizado se deduce que la labor administrativa de las autoridades del centro educativo es muy buena ya que fomenta el desarrollo institucional mejorando la calidad de la educación.

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	2	20	7	70	1	10
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	40	6	60		
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	7	70	2	20	1	10
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	40	4	40	1	10

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

Analizando la tabla N° 12 podemos decir que 2 personas dicen: habilidades innatas; 4 indican que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; 7 nos dicen que se adquiere a partir de la experiencia y 4 que se desarrollan estudios en gerencia. Es importante que la concepción que se tiene sobre las habilidades de liderazgo es fundamentada ya que a más del componente científico la parte experiencial es significativa en este contexto.

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 los estudiantes, docentes y directivos, como referencia que les falta mejorar.	9	90	1	10		
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	10	4	40	5	50
c.	La mejora de los mecanismos de control	5	50	3	30	2	20
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	7	70	1	10	2	20

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

La tabla N° 13 explica que el 90% de personas que como directivo promueve el desempeño y progreso; la disminución por aula de estudiantes es un mínimo por

año; las mejoras son de un 50% y en cuanto a lo que son ambientes cordiales 7 personas que equivale a un 70%.

Es necesario comprender que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar es un tema que requiere de la información necesaria, lo cual fomenta el desempeño institucional, por lo que se intuye que el establecimiento educativo posee la orientación correcta.

Tabla 14

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De Directora, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	8	80	2	20		
b.	De gestión (Secretaria, Subdirectora, Com. Económica), etc.	6	60	2	20	2	20
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinadora, etc.)	7	70	1	10	2	20
d.	Técnica (departamento, equipo docente, etc.)	7	70	2	20	1	10
e.	Otros (Cuáles)			1	10		

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

Analizando la tabla 14, se manifiesta que 8 personas sostienen que los organismos que se encuentran en la Institución son de dirección, consejo escolar, consejo académico, 7 personas indican que son de coordinación y el organismo técnico.

De acuerdo a los resultados obtenidos los organismos que mayormente se encuentran en la institución son los de dirección.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O 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 alumnas	7	70	1	10	2	20
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	40	6	60		
c.	Trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	50	4	40	1	10
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	60	3	30	1	10

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Rita Ordóñez

En cuanto a esta pregunta, el 70% de personas contestan que si hay seguimiento global; 4 personas dicen: si se establece las acciones de mejora en el ambiente; 5 personas dicen: se establecen medidas oportunas para resolver problemas; 6 personas indican que hay coordinación para la enseñanza – aprendizaje.

Por lo tanto, se deduce que al promover mayormente la evaluación y seguimiento de los/as alumnos/as, los docentes pueden darse cuenta sobre determinados aspectos en los que hay que reafirmar tales debilidades contribuyendo de esta manera a la superación de los estudiantes y/o actividades que lleven a cabo en la institución.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

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

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

Las repuestas a las preguntas formuladas y recopiladas en este cuadro, dan la idea de que la institución se encuentra en muy buen estatus, está claro que lo observado en la numeración nos indica la realidad, solamente, los numerales l y m están bajo el 3 y el 4.

Tabla 17**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión Pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	70	3	30

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

La tabla N° 17 indica que 7 personas afirman la gestión pedagógica en la institución y 3 personas exponen que no. La información recibida permite señalar que la gestión pedagógica es acertada ya que la mayor parte de investigados indican que fomenta la producción de diagnóstico y soluciones del entorno.

Tabla 18**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

ORDEN EDUCATIVA	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos	9	90	1	10
b.	Plan estratégico	1	10	9	90
c.	Plan Operativo Anual	1	10	9	90
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	20	8	80

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

Se estima lo siguiente: 9 personas indican que el plan estratégico se ha realizado; 9 también expresan el sí del plan operativo y 8 directivos informan acerca del proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. Esta diversidad de criterios solidifica la buena marcha del centro educativo

5.5.2. DE LA ENCUESTA A DOCENTES:

Tabla 19

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.	10	50	8	40	2	10
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	65	7	35		
3. La gerencia educativa se promueve en los padres , representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje Agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65	5	25	2	10
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.	1	5	10	50	9	45
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	10	50	9	45	1	5
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza – aprendizaje.	20	100				

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	1	5	10	50	9	45
8. Resistencia en los compañeros, director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	5	25	14	70
9. Sentirme poco integrado en la escuela, colegio y entre los compañeros, compañeras.	1	5	7	35	12	60
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director, Rector del centro educativo.	11	55	6	30	3	15
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades del Centro educativo.	12	60	8	40		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la directora/ rectora del centro educativo.	12	60	6	30	2	10
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	55	5	25	4	20
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera.	12	60	3	15	5	25
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia y estudiantes.	13	65	7	35		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	15	5	25	12	60

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

Se cree que el liderazgo en la institución, una vez analizadas las encuestas al Personal Docente se aprecia un 80% en la casilla de SIEMPRE, un 10% en A VECES y 10 en el casillero NUNCA, lo que enfoca aspectos positivos que coadyuvan al desarrollo productivo de la institución.

5.5.3. DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES:

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La directora/rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	24	80	4	14			2	6
2. Las autoridades hablan más, que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	6.66	15	50.0	3	10	10	33.34
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	60	11	37	1	3		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas	4	13	11	37	9	30	6	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos, alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	16	53	3	10	7	23	4	14
6. Los docentes inician las clases con motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	25	83	3	10	2	7		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	43	12	40	3	10	2	7
8. Los métodos de enseñanza en tu clase se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los Docentes.	23	77	5	17	1	3	1	3
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	5	17	5	17	10	33	10	33
10. En el aula se da la oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión.	25	83	3	10	2	7		
11. El profesor es quien decide que se hace en esta clase	6	20	17	57	4	13	3	10
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	47	11	37	3	10	2	6
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	53	13	43	1	4		
14. La Ética y los valores se enseñan con el ejemplo	23	76	5	17	2	7		
15. Las autoridades y profesores nos brindan confianza	21	70	5	17	1	3	3	10

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

Según se observa la opción CD (sí está completamente de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores), se calcula un 70% de respuestas afirmativas; un 20% A (Sí está de acuerdo en que la frase describe el

ambiente real de la gestión, liderazgo y valores. La opción D (Sí está en desacuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores) un 5%; y un 5% en CD (Si está completamente en desacuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores).

5.5.4. DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS PADRES Y MADRES DE FAMILIA

TABLA 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1.La comunicación es la base de toda educación humana, existe apertura en este sentido en el plantel	26	87	4	13		
2.En las sesiones de aula se manejan criterios de escucha, al diálogo, donde se al final sale un consenso mayoritario	25	84	5	16		
3.Usted usa de representatividad en las sesiones de aula (clases)	13	43	14	47	3	10
4.En el establecimiento se facilitan ocasiones para solventar dificultades en cuanto a la enseñanza – aprendizaje	15	53	14	47	1	3
5.La educación y la consideración que recibe mi representada en el centro educativo es de calidad	21	70	6	20	3	10
6.La información y atención que brindan los personeros del plantel son de entera satisfacción y tengo confianza en asistir a él.	26	87	3	10	1	3
7.El respeto, tolerancia, solidaridad es de alta estimación en el plantel	24	80	2	7	4	13
8.El sentirse integrado en el plantel educativo, uno se siente bien y mucho más cuando se toman en cuenta nuestras opiniones	21	70	7	23	2	7
9.El rol de las autoridades y docentes, es de mucho valor, porque nos animan, nos valoran, nos hacen sentir como seres humanos	23	77	4	13	3	10
10.Se observa en la parte administrativa un manejo tinoso de buenos resultados y de mucha flexibilidad.	15	50	13	43	2	7
11. El nivel de conocimiento adquirido en este año de mi representado (a) son satisfactorio	24	80	6	20		
12. el producto educativo que ofrece la institución es eficaz y eficiente con miras a un buen futuro	22	73	11	37		
13.Mi representado (a) en el plantel es feliz y se siente realizado (a) en sus estudios, en sus conocimientos, en sus aspiraciones porque ama su colegio.	23	77	7	23		
14. La responsabilidad, la ciencia, la virtud y otros valores resaltan y prevalecen en el centro educativo que lo siento nuestro.	26	87	4	13		

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

El grupo de padres y madres de familia y representantes juzgan el liderazgo en el colegio en un nivel alto - superior y otros pareceres nos dan la indicación que es de mediano nivel.

5.5.5. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Principales problemas en la gestión del liderazgo y valores.

Problemas observados	Causas	Efectos
Carencia de valores humanos y espirituales	Ínfima formación que tiene un hogar para desempeñarse como padres responsables	Rebeldía, inseguridad, baja autoestima, agresividad.
Desorganización y migración familiar	Calamidad económica	La drogadicción, bajo nivel de rendimiento educativo, y madres solteras.
No hay autoestima personal	La cultura en la que vive cada estudiante.	Irresponsabilidad, la dejadez y malas influencias del internet.

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Rita Ordóñez

5.6. DISCUSIÓN

Para complementar el proceso investigativo, se hace referencia a la discusión de resultados, iniciando con la interrogante referente a las habilidades de liderazgo, las mismas que en un 70% sostienen que se adquieren con la experiencia, mientras que el 30% indican que a veces, se considera que experiencia solo es uno de los requisitos de la calidad de un líder. Un líder con poca experiencia pero con gran voluntad de gestionar en beneficio de los demás y anteponer sus intereses, aporta al desarrollo de la sociedad; mientras que un líder con muchos años de trabajo pero que su gestión está orientada a satisfacer únicamente sus intereses, paraliza el desarrollo social.

El 70% opinan que las habilidades de liderazgo que se desarrollan a veces son innatas y un 60% que se desarrollan con estudios en gerencia siempre, sin embargo y como característica fundamental, un verdadero líder debe estar siempre dispuesto al cambio e innovación.

Al preguntar que si el liderazgo se obtiene mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, el mayor porcentaje manifiestan que siempre es así, por lo que hay que tener presente que el liderazgo es una combinación de la teoría, práctica y reflexión.

En lo que respecta a la organización de tareas, el 70% aceptan que existe tal organización por parte del rectorado. En lo relacionado al desarrollo de las estrategias, la mayoría sostienen que las características que definen tales estrategias de desarrollo se fundamentan en el respeto y consenso para la toma de decisiones propias.

Por otra parte, es necesario puntualizar que existe un monitoreo constante de todas las etapas de gestión en base a decisiones propuestas para resolver los conflictos en un tiempo oportuno. Por lo que en la evaluación general se tomará en cuenta todos los porcentajes de acción en la ejecución y desenvolvimiento de los ejecutores.

En el aspecto educativo mantener la filosofía franciscana de la Pedagogía del amor con valores morales; respeto, profesionalismo, cordialidad, siendo éticos en la eficiencia y eficacia que complementan la calidad puesta en práctica en la actualidad.

El directivo nos presenta el nivel de deserción, promueve el desempeño, mantención y progreso, las mejoras en cuanto a mantener ambientes cordiales.

En el aspecto económico – social, mantener el ejemplo del carisma franciscano en la educación a la clase que menos posee, tomando en cuenta la crisis económica que vive nuestro país, nuestra sociedad sin perder de vista las necesidades básicas como seres humanos, si alimentamos su autoestima en la formación de un espíritu de igualdad, sencillez y fortaleciendo en base a la oración.

Así como también, se establecen las acciones de mejoras, se toman medidas oportunas en la resolución de problemas con coordinación dentro del proceso enseñanza- aprendizaje, por lo que se tiene la pauta de que la institución goza de un buen liderazgo institucional.

En lo relacionado a la gestión y liderazgo en el plantel es considerada en muy buena escala y medida aceptable, por lo que se debe realizar una reingeniería de procesos a menor escala en la institución notificando nuevas planificaciones precisas y valorativas.

Además se establece que siempre existen actividades en constante acción que promueven el cambio y el desarrollo que se buscan en los/as estudiantes.

Debido a las diferencias individuales y una mentalidad diferente en la formación hay variedad criterios en lo que respecta a cómo desarrollar las actividades que sean de ejemplo ya que con ello se educa y se mantiene la ética dentro de la educación.

La presencia del padre de familia en la institución es un aspecto de valor positivo puesto que están atentos y presentes al llamado de la institución, esto nos ha permitido tomar acciones de corto y largo plazo en forma positiva para que sea motivo de la inclusión del padre de familia nuevo que se integre con la misma alegría y entusiasmo en la colaboración lo que significa que la institución goza de la presencia del padre y madre de familia.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

□ CONCLUSIONES:

Al concluir este trabajo en primer lugar doy las debidas gracias a Dios, el dador de todo bien, así como también con la inmensa satisfacción del deber cumplido, sintetizo las siguientes conclusiones:

- ✓ Los/as estudiantes practican con agrado el trabajo en grupo y la solución de tareas grupales en la mayoría de ellos/as.
- ✓ Existe armonía, confiabilidad, respeto, afecto y consideración entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, en gran parte.
- ✓ Los/as estudiantes son poco críticos/as, son elementos pasivos (por su edad) no emiten criterios acertados en ocasiones.
- ✓ Hace falta motivación en las estudiantes para la realización de trabajos creativos e investigativos.

- ✓ Hay puntualidad en su mayoría; sin embargo se presentan también atrasos injustificados de ciertos/as alumnos/as e incluso de pocos docentes.
- ✓ La presentación de docentes y estudiantes es muy buena, salvando casos esporádicos.
- ✓ Los valores se están perdiendo pese a ser un común denominador en la sociedad actual, particularmente en el colegio, hacen falta orientación para animar y servir como ejemplo de vida.
- ✓ Es necesario retroalimentar los conocimientos sobre personalidad.
- ✓ Buscar estrategias para el logro de asistencia mayoritaria de los padres y madres de familia a los programas que se realizan en el plantel.
- ✓ En lo externo del plantel, falta vigilancia policial.
- ✓ El liderazgo debe seguir su rumbo con constancia y espíritu emprendedor.

□ **RECOMENDACIONES:**

- ✓ Aprovechar momentos fuertes de espiritualidad para alentar a todos a vivir y practicar las enseñanzas del evangelio
- ✓ Observar la cortesía y delicadeza en los mínimos detalles.
- ✓ Socializar este proyecto de liderazgo y valores entre la comunidad educativa y su entorno.
- ✓ Felicitar a las autoridades por sus éxitos y recomendar la continuidad del camino de éxito emprendido.
- ✓ Motivar a la juventud buscando la mejor manera para recobrar valores: como respeto, humildad, honradez, a la solidaridad y otros.
- ✓ Incentivar a todo el personal a seguir preparándose en todo campo en especial en gerenciar debidamente, en ser líderes activos y emprendedores.
- ✓ Invitar a la práctica de la puntualidad, a la acogida al otro a la creatividad a la honradez, y a la afectividad.
- ✓ Coordinar instancias, ámbitos, dimensiones, espacios, procesos, programas, planes, proyectos, procedimientos y actividades para el desarrollo de los objetivos señalados en gerencia, liderazgo y valores de manera constante y segura.
- ✓ Distinguirse en sus estudios, optimizando los valores. Humanos, cristianos, espirituales y sobrenaturales.
- ✓ Enfatizar el cumplimiento de lo planificado en la vida práctica de valores, mediante encuentros de fraternidad.

7.- PROPUESTA DE MEJORA

SEMINARIO TALLER: “DISCIPLINANDO NUESTRA PERSONALIDAD, FUNDAMENTADA EN VALORES”

7.1. PERFIL DEL LÍDER EDUCATIVO Y VALORES EN EL COLEGIO “FRANCISCA DE LAS LLAGAS”

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos el problema de la disciplina de los/as alumnos/as ha sido una preocupación constante de docentes e inspectores, específicamente la que ha de lograrse dentro del plantel. Es evidente que existe una unidad entre exigencia y respeto, y la base de este principio está constituida por las ideas del humanismo socialista y del respeto profundo al individuo. Al respecto A. S. Makarenko 1988:98 expresó: “Mi principio fundamental siempre ha sido ser lo más exigente posible con el hombre, pero respetarlo lo más posible. La confianza con el alumno(a), ligado al alto nivel de exigencia y al control de su conducta ayuda a éste a formar cualidades valiosas”.

La frase “disciplina en el plantel” tiene un inmediato y claro significado para la mayoría de los docentes, pero en verdad, este es un concepto complejo y difícil de definir. Por lo general se asocia a vocablos como: control, respeto, normas, responsabilidad, autoridad, cooperación, obediencia, acuerdo, recompensa, contrato, consistencia, castigo, comportamiento, amabilidad, fluidez y muchos otros. Si consultamos el diccionario, nos encontramos con la siguiente definición de disciplina: “leyes o reglamentos que rigen ciertos cuerpos como la magistratura, el ejército, y la iglesia”. Al hacer referencia a la disciplina estudiantil se limita a plantear que “esta se ha suavizado en los últimos años”. Otras fuentes como la Enciclopedia Encarta señala que la disciplina “es una doctrina o regla de enseñanza impuesta por un maestro a sus discípulos. Conjunto de reglas para mantener el orden”.

Una posible definición de disciplina en el plantel, es la siguiente: “estado en el cual el docentes y alumnos aceptan y consistentemente observan y obedecen un conjunto

de reglas acerca del comportamiento en el aula cuya función es la de facilitar, de una manera fluida y eficiente el proceso de enseñanza-aprendizaje en una clase”⁷.

La realidad educativa actual se manifiesta con la existencia de cierto grado de dificultad colectiva para mantener el orden y disciplina en las aulas de los planteles educativos, lo cual genera un clima, que no es precisamente el más adecuado para el avance en el aprendizaje conductual y de razonamiento.

Con ello se está aceptando correlación existente entre conductas en el aula, clima estudiantil, y posibilidad de desarrollo de capacidades de aprendizaje. Y aunque esta cuestión en sí misma ya es suficiente, no sólo por ello, sino por el grado de satisfacción o frustración, de capacidad o impotencia, de bienestar o ausencia del mismo que genera en el docente, es también por lo que es importante abordar este aspecto esencial de la educación.

Pero de todos es conocida también, la inutilidad del uso del Reglamento cuando sólo apercibe o sanciona conductas, pues es notorio que éstas continúan repitiéndose y demandando de un abordaje educativo.

Si la respuesta desde el exterior: la aplicación del Reglamento al yo del sujeto, en este caso al alumnado, nos va sumiendo poco a poco en cierto sentimiento de dificultad y de caos, habrá que pensar en qué mecanismos utilizar para que progresivamente se vayan dando cambios a conductas escolarmente aceptables que repercutan en un mejor clima educativo, así como en un mayor rendimiento, y por tanto poder hablar de logros en el aprendizaje, también conductual, y que puedan ser generalizables al ámbito social.

Si nos preguntamos sobre los mecanismos, lo ideal es que éstos contribuyan con la formación de un yo autónomo del sujeto, capaz de discernir entre lo aceptable y no aceptable, no sólo para uno, sino también para el grupo al que se pertenece, y en última instancia, también universalizable. Y no sólo de discernir, sino de comprometerse en la elección conductual y con la asunción de consecuencias que conlleva. Un yo que manifieste coherencia entre pensamiento y acción.

⁷ CAMPILLO CUATTI, Héctor. Diccionario Académico Enciclopédico 2010.

La relevancia de una propuesta de formación en valores se expresa en las maneras como esta consigue y promueve una suerte de transición de un sistema fundado únicamente en la democratización de la vida pública a otra que toque las puertas de la cual los derechos y prácticas de convivencia fundadas en el respeto y la equidad, se yerguen únicamente como buenos propósitos.

Desde esta perspectiva la formación en valores es un ejercicio permanente de concreción en la cotidianeidad de la “sociedad que queremos”. Educar en valores tiene que ver por tanto, con aquel tipo de aprendizaje humano que permite apreciar valores, es decir, incorporar prácticas y actitudes que den paso al cumplimiento de derechos y responsabilidades de las personas. En otro sentido, que favorezcan la construcción y profundización de la democracia.

7.2.- JUSTIFICACIÓN

Se ha propuesto el presente proyecto con la finalidad de que el problema de la indisciplina sea erradicado del plantel, creando estrategias que intervengan tanto en docentes, padres de familia, alumnos/as y autoridades educativas por el futuro de nuestros jóvenes y del país.

En estas consideraciones el presente proyecto se cimenta en la perspectiva de satisfacer algunas interrogantes tales como: ¿Es posible construir democráticamente toda la normativa conductual?, ¿Es posible hacerlo con un alumnado que manifiesta dificultades para mantener los mínimos conductuales necesarios para realizar un razonamiento que conduzca a tal fin? Y siendo posible, ¿Habría que normar reglamentariamente el plantel educativo?

Por lo expuesto se considera que una de las obligaciones del Departamento de Inspección es contribuir a la normativa institucional en este campo del ser humano, por lo que se cuenta con la factibilidad necesaria para tal fin.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir al desarrollo institucional desde el ámbito normativo disciplinario como premisa para el desarrollo positivo de la personalidad de los/as estudiantes.

7.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer la base legal sobre la cual se norman los deberes y derechos del personal que labora en el Departamento de Inspección, así como de los(as) estudiantes.
- ✓ Crear estrategias donde intervengan docentes, padres de familia, alumnos/as y autoridades educativas.
- ✓ Proponer una escala de calificación que permita la acreditación conductual de los alumnos(as).
- ✓ Participar la proyección de actividades que llevará a cabo el Departamento de Inspección para el presente año lectivo 2011-2012.

7.4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El Colegio “Francisca de las Llagas” se encuentra ubicado al Noroeste de la ciudad de Quito, en su contorno se encuentra la Universidad Central, el Colegio Juan Montalvo, la facultad de Educación Física de la Universidad Central, guardería Ministerio de Bienestar Social, escuela Alfonso del Hierro.

En el sector de La Gasca. Calle Domingo Espinar y Diego Zorrilla. Ciudad de Quito.

Rectoras de turno:

- Hna. Ana María Carrillo
- Hna. Germania Badillo
- Hna. Dra. Mónica Salcedo
- Hna. Dra. Catalina Santacruz
- Hna. Cecilia González (+)

- Hna. Mgs. Ligia Gordillo
- Hna. Lic. Teresita Serrano

7.5.- POBLACIÓN OBJETIVO

La población escogida la constituye los/as estudiantes del Ciclo básico, octavos “A” y “B” del colegio “Francisca de las Llagas”, conjuntamente con padres y madres de familia, docentes y directivos a quienes presento mis debidas gracias porque sin escatimar esfuerzos apoyaron esta investigación que ahora es la causa de mi alegría y se constituyen en mi actualización y fortalecimiento en el ámbito intelectual y sobre todo les beneficiará en sus posteriores estudios.

7.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Los recursos necesarios para el trabajo propuesto son:

- Humanos: Las personas
- Tecnológicos: de avanzada
- Materiales: los de escritorio y otros
- Físicos: Aulas, sala de profesores/as, sala de estar y oficinas del rectorado, vicerrectorado e inspección.
- Económicos: Los concedidos por la comunidad franciscana.
- Organizacionales: encuestas, entrevistas abiertas, diálogos

7.7.- PRESUPUESTO:

	CONCEPTOS RUBROS DE GASTOS	VALOR
01	<i>Elaboración del proyecto</i>	50,00
02	<i>Transcripción de borradores del informe</i>	50,00
03	<i>Asesoría y aplicación estadística</i>	50,00
04	<i>Impresión (500 hojas)</i>	50,00
05	<i>Encuadernación</i>	40,00
06	<i>Copias (1400)</i>	70,00
07	<i>Alquiler de computadora</i>	45,00
08	<i>Movilización y transporte</i>	100,00
09	<i>Adquisición de bibliografía</i>	60,00
10	<i>Material de escritorio</i>	20,00
11	<i>Imprevistos y varios</i>	50,00
	TOTAL	645,00

Fuente: Costos actuales

Elaboración: Rita Ordóñez

8.- BIBLIOGRAFÍA:

- Ander-Egg, Ezequiel. (1989). *Técnicas de reuniones de trabajo*. Argentina: Ed. Humanaitas..
- Bennis, Warren y Burt, Nanus. (1995). *Líderes: el arte de manda*". México: Ed. Merlin.
- Calves Hernández, Silvio. (1989). *Sobre técnicas de dirección y estilos de dirección*", *Problemas de Dirección*. La Habana: Ed. SUPSCER.
- Campillo Cuatti, Héctor. (2005). *Diccionario Académico Enciclopédico 100.000*.
- Cara y Ceca, G. Frigerio, M. Poggi, y otras. (1992). *Las instituciones educativas*, Argentina: Ed. Troquel.
- Carnota Lauzán, Orlando. (1987). *Teorías y Práctica de la Dirección Socialista*, La Habana: Ed. Universidad de la Habana.
- Círculo de lectores. (1984). *Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo*. Barcelona: Ed. Plaza & Janés
- Fipella, Yaime y Ramón, Pes Puig. (1987). *Liderazgo Transformacional*. México: Ed. Alta Dirección.
- Freeman, Edward. (1997). *Administración*. Madrid: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- García, C.M. y López, J. (1997). *Asesoramiento curricular y organizativo en Educación*, Barcelona: Ed. Ariel
- Mangisch, Gustavo Gerardo. (2001). *Material teórico producido*, Madrid: Ed. Line
- Matsushita, Konosuke. (1996). *Claves de un buen gerente*. Lima: Ed. Kyodai Trading Corporation S.A.
- Senlle, Andrés.(1999). *Calidad y Liderazgo*. Argentina: Ed. Gestión
- Sisk, L., Henry y Mario Sverdlik. (1979). *Administración y Gerencia de Empresas*. USA: Ed. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.
- Zambrano, Altuve. (1980). *Normas para la presentación de un trabajo monográfico*. Caracas: Ed. Fe y Alegría.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

<http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>.

<http://www.mathematik.uni-kl.de/>

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>

<http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>

<http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>

www.cehlider.org.

www.conorg.com/pa/liderazgo.htm.

www.members.tripod.es./cesjaimes

www.ctu.es/usrs/fetetoledo/respons-2.htm Responsabilidadwww.gestiopolis.com-

www.mongrafias.com – www.unamosapuntes.com.

<http://www.portalplanetasedna.com.ar/valores.htm>

http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/respeto.htm

http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/prudencia.htm

http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/gratitud.htm

http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/sacrificio.htm

http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/Amor.htm

9. APÉNDICES

Estos documentos son el testimonio de una realidad investigada y expresada del Colegio “Francisca de las Llagas”

RESEÑA HISTÓRICA

COLEGIO “FRANCISCA DE LAS LLAGAS”

El ideal que animó a nuestra Madre María Francisca de las Llagas, fue su acción pastoral educativa para crear una nueva escuela insertada en el medio natural, sector que aún no tenía un centro educativo para la niñez y juventud.

La organización fue responsabilidad de toda la Congregación, cuyas autoridades que le representaban en ese entonces fueron: María Francisca de las Llagas.- gestora inspirada para la adquisición del terreno en 1946; Se firma la Escritura de Compra Venta entre los dueños: Sr. Rafael Vásconez y su esposa Sra. Sara Hurtado, Vendedores; y el Consejo Gubernativo de Religiosas Franciscanas, representado por Rosa Elena Cornejo “Sor María Francisca de las Llagas” Compradora.

El valor de este terreno, Sor Francisca de las Llagas pagó con el producto de las limosnas que las Hermanas de ese entonces, recolectaban en las puertas de las iglesias de Quito.

Nuestra Venerable Madre Fundadora María Francisca de las Llagas, adquiere el terreno en el sector de La Gasca, con la finalidad de construir un Colegio para la educación de niñas y señoritas por lo que, la Madre Paulina Saá, Superiora General y su Consejo, deciden hacer realidad el deseo de Nuestra Madre, construyendo un edificio, acorde con las exigencias pedagógicas que la educación integral lo requiere. Las primeras aulas se diseñaron en estilo módulos; El mobiliario se compró con el importe económico obtenido de la venta de la casa obsequiada a la Congregación por la Sra. Zoila Peñaherrera, situada en el barrio de San Diego.

Así este plantel franciscano educativo nació y se le bautizó, por disposición del Honorable Consejo de Gobierno, con el nombre de FRANCISCA DE LAS LLAGAS.

El Colegio Francisca de las Llagas fue fundado por las Hnas. Caridad Carrillo, Julieta Almeida, Melanie Aguirre, Florencia Guaña y Gloria Solís; el 14 de Octubre de 1968; Se crea el Jardín de infantes con 09 estudiantes, primer grado con 07, y segundo grado con 04. Se obtiene la autorización ministerial y legalización del funcionamiento de la Escuela, con fecha 13 de febrero de 1969, acuerdo N° 053, firmado por el señor Lcdo. Rafael Alvarado, Director Provincial de Educación de Pichincha.

Posteriormente se realizan varias adecuaciones de la parte física del Plantel, con la ayuda de padres de familia.

PERFILES

	PERFILES GENERALES
INSTITUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y práctica los principios del evangelio de Jesús. • Posee identidad propia Franciscana en relación con su entorno. • Posee personal docente capacitado y especializado en Ciencias de la Educación. • Ofrece una educación a jóvenes católicos, con variedad de culturas, de etnia, de costumbres, provenientes de diferentes zonas del Distrito Metropolitano de Quito. • Ofrece una educación con los más altos estándares de calidad, actualidad y proyecciones a los/as jóvenes adolescentes. • Ofrece un bachillerato cuyo nivel educativo consolide la formación de las jóvenes, para el correcto y completo ejercicio de la ciudadanía, construyendo una vida cristiana universal con la pedagogía del amor. • Promueve bachilleres con pensamiento crítico y argumentativo, con habilidades y destrezas capaces de asumir con responsabilidad los deberes y obligaciones que exige la sociedad. • Propende el desarrollo integral de las adolescentes en los aspectos: físicos, intelectuales y afectivos-sociales. • Gestionar en diferentes instituciones públicas y privadas para que las alumnas de las distintas especialidades pongan en práctica sus conocimientos teóricos que les permita adquirir experiencias para proyectarse al futuro. • Desarrollo de nuevas tecnologías educativas.
DOCENTE FRANCISCANO	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectarse a los/as estudiantes con el testimonio de vivencia que los identifique como profesores Franciscanos. • Ser responsables directo de la formación cristiana de las alumnas. • Sembrar la fraternidad, solidaridad, tolerancia y respeto con sus semejantes. • Demostrar disposición para el trabajo en equipo.

