



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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa Harvard  
durante el año lectivo 2010 – 2011”**

Tesis de grado

Autor:

Molineros Toaza, Maricruz del Rocío

Director:

Bustillos Ronquillo, Hernán Serafín, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2013

## Certificación

**Magister.**

**Hernán Serafín Bustillos Ronquillo.**

**DIRECTOR DE TESIS DE GRADO**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa Harvard, durante el año lectivo 2010 - 2011”** realizado por la profesional en formación: Maricruz del Rocío Molineros Toaza; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Guayaquil, febrero de 2013

f) .....

### **Cesión de derechos**

“ Yo Maricruz del Rocío Molineros Toaza declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f. ....  
Autor **Maricruz Del Rocío Molineros Toaza**  
Cédula **0912289212**

### **DEDICATORIA**

A mi familia y a la memoria de la Dra. Mariana Argudo Chejín

A mi familia, porque representa el motor que impulsa constantemente mi afán de superación cada día, por ser el pilar fundamental para alcanzar los objetivos que me he propuesto, por su apoyo constante para poder cumplir con este objetivo que me tracé hace tres años. Por permitirme aprender que el ser humano debe fijarse un horizonte que lo haga más perfectible cada día de su vida, que de significado a su paso en la tierra. A mi maestra y amiga, Dra. Mariana Argudo Chejín, quien depositó en mi toda su confianza para que fuera su ayudante de cátedra en el cuarto ciclo de la carrera de Derecho, posteriormente me permitió que la reemplazara en su cátedra de Derecho de Menores en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; a ella debo el haber descubierto esta vocación de docente y el ejercicio constante en cada clase que impartí a mis estudiantes. Mi maestra, ha sido una de las mujeres más destacadas en el ámbito docente y profesional, desempeñó cargos públicos importantes, se caracterizó por ser siempre frontal, perseverante, investigadora y una excelente maestra, su partida ocasionó una pérdida en el ámbito político y académico; esta advocación que demostró hasta el último día por sus estudiantes, destacada por su mística y dedicación sobre todo por el empeño en la formación de sus estudiantes y en la formación que me brindó con su ejemplo constante, hacen que sea para mí un honor y merecido reconocimiento dedicarle esta obra.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la oportunidad de permitirme cumplir unos de mis objetivos de realización personal y profesional, desde hace quince años tuve la dicha de poder iniciar como ayudante de cátedra y luego como docente de educación superior; todo este tiempo me he considerado como profesora de vocación más no de profesión; este crecimiento profesional me permite entender, aplicar y mejorar mi ejercicio vocacional de docente.

Agradezco a mi familia, mi cónyuge, mis hijos y mis padres, por el apoyo que me han brindado en todo este tiempo, por la confianza que han depositado en mí, por las enseñanzas que a diario recibo de ellos; por haberse despojado de una parte del tiempo que debíamos compartir juntos para que pueda dedicarme a esta maestría en educación.

Agradezco a mis estudiantes quienes han representado un incentivo constante en mí, por permitirme conocerlos en su aspecto personal y representar un estímulo en el área docente, ahora con la gran diferencia de aplicar en cada clase los conocimientos aprehendidos en la búsqueda constante de generar y construir juntos nuevos conocimientos.

Agradezco a los Directivos de la Unidad Educativa Harvard por permitirme realizar la investigación en su institución, sé que dan lo mejor de sí cada día en la gestión de liderazgo, para alcanzar los objetivos trazados en cada año lectivo.

Gracias por permitirme crecer junto a ustedes.

# UNIDAD EDUCATIVA HARVARD

---

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

En mi calidad de Rector de la Unidad Educativa Harvard encargada del Rectorado, conjuntamente con la Abg. Maricruz Molineros Toaza estudiante de la Maestría en Gerencia Y liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja , adquirimos el compromiso de coadyuvar al Proyecto de tesis GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES , proporcionado y colaborando con la información necesaria de la institución para poder determinar cómo mejorar en la gestión del centro educativo, a través de la incorporación de nuevos mecanismos que permiten fortalecer una buena toma de decisiones sin descuidar los valores , con el objetivo de alcanzar el desarrollo integral de nuestros alumnos basados en el desarrollo del pensamiento autónomo, crítico y creativo; así estarán capacitados para un trabajo productivo y preparados para el ejercicio de una ciudadanía responsable, en una sociedad libre, democrática y solidaria.

Guayaquil, 13 de diciembre del 2010

.....  
**Mgs. Josefa García de Terán**  
**VICERRECTORA**

.....  
**Ab. Maricruz Molineros T.**  
**ESTUDIANTE DE MAESTRÍA**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## PRELIMINARES

	<b>Página</b>
PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
RESUMEN	
<b>1.- INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2.- MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. La gestión Educativa.....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Concepto... ..	6
2.1.2 Importancia.....	7
2.1.3 Tipos de gestión.....	9
<b>2.2. Liderazgo Educativo.....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Concepto.....	11
2.2.2 Tipos.....	12
2.2.3 Características de cada tipo.....	14
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Directivo.....	16
2.3.2 Líder.....	17
2.3.3 Diferencias entre directivo y líder.....	18
<b>2.4. Los valores y la educación.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5. La Organización Educativo.....</b>	<b>23</b>

<b>3.- METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Participantes.....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Personal directivo por sexo y edad.....	29
3.1.2 Personal docentes por sexo y edad.....	29
3.1.3 Personal administrativo y de servicios.....	31
3.1.4 Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad. ....	31
<b>3.2 Materiales e Instrumentos.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Método y procedimiento.....</b>	<b>35</b>
<b>4.- RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia</b>	
<b>Gestión y liderazgo y valores.....</b>	<b>41</b>
4.1.1.1. El manual de organización.....	42
4.1.1.2. El código de Ética.....	44
4.1.1.3. El plan estratégico.....	48
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	51
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	54
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	55
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....</b>	<b>57</b>
4.1.2.1. Misión y visión.....	57
4.1.2.2. El Organigrama.....	74
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	61
<b>4.1.3 El clima escolar y convivencia con valores.....</b>	<b>68</b>
4.1.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	68
4.1.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.....	70
4.1.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.....	71
4.1.3.4 Dimensión comunitaria y valores.....	73
<b>4.1.4. Análisis FODA.....</b>	<b>75</b>
4.1.4.1. Fortalezas y debilidades.....	75
4.1.4.2 Oportunidades y amenazas.....	78
4.1.4.3 Matriz FODA.....	82

<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>.83</b>
4.2.1. De los directivos.....	83
4.2.2. De los docentes.....	97
4.2.3. De los estudiantes.....	101
4.2.4. De Los Padres de Familia.....	103
<b>5.- DISCUSIÓN.....</b>	<b>109</b>
<b>6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>117</b>
<b>7.- PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>119</b>
<b>8.- BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>137</b>
<b>9.- APÉNDICES (ANEXOS).....</b>	<b>141</b>

## RESUMEN

La investigación tiene como finalidad determinar el nivel de Gestión en Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Harvard, institución educativa laica, particular y mixta, ubicada en la ciudadela Samanes VII al norte de la ciudad de Guayaquil, brinda educación primaria y secundaria, a una población de cuatrocientos estudiantes de un estrato económico medio bajo. Los métodos aplicados en la investigación a los miembros de la institución permitió determinar que existe deficiencia en la gestión y valores en las dimensiones administrativa y financiera y operacional, los planes de acción se ejecutan pero el resultado no es el esperado, es necesario orientar la acción de los líderes hacia una articulación coherente en la gestión de todos los miembros de la comunidad para elevar el nivel de los valores y convertirlos en un eje transversal; por ello la propuesta se denomina “Formación en Liderazgo y en la práctica de valores para una mejor convivencia en la Unidad Educativa Harvard” cuya finalidad es obtener una adecuada incorporación de los valores como eje transversal en la gestión de los miembros de la institución.

## 1.- INTRODUCCIÓN

La investigación sobre Gestión del Liderazgo y Valores se realiza en la Unidad Educativa Harvard, es una institución educativa particular ubicada en la ciudadela Samanes VII al norte de la ciudad de Guayaquil, brinda educación primaria y secundaria, a una población de cuatrocientos estudiantes de un estrato económico medio bajo. Esta institución educativa fue creada hace diez años, está liderada por los propietarios, quienes se han preocupado durante este tiempo en introducir una mística de valores a los docentes y estudiantes. En la institución educativa se ha fomentado un sistema de convivencia basado en la costumbre del buen trato y respeto entre sus miembros, aunque no exista un código de ética que compile de manera objetiva las normas que han de regir su convivencia; la gestión de los directivos en la toma de decisiones institucionales se caracteriza por ser individual no delegar a ningún organismo esta función, sin embargo al momento de decidir los directivos escuchan a las diferentes áreas involucradas, por ello la decisión trata de precautelar el buen clima organizacional de la comunidad educativa.

En algunos casos, especialmente en este último año han existido dificultades económicas, que han afectado el cumplimiento de uno los objetivos institucionales, esto ocasionó un malestar en la comunidad educativa que se superó a través de un diálogo claro y decisiones que se explicaron adecuadamente. La investigación nos ha confirmado que existe gestión y liderazgo en la Unidad Educativa Harvard, sin embargo, es necesario orientar las acciones de liderazgo y deben realizarse prácticas dirigidas a la interiorización de los valores en los estudiantes con la participación de los padres de familia. Precisamente, por considerar que la educación es una ciencia humana y un derecho respaldado inherente al hombre garantizado por nuestra normativa legal, la investigación busca que en la Unidad Educativa Harvard se logren cambios positivos, dentro del marco de las nuevas políticas gubernamentales educativas, para cumplir los objetivos y el plan estratégico institucional, elevando la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje, para la construcción de nuevos conocimientos.

Para esta Investigación la Universidad, ha inclinado su perspectiva en un tema muy importante y trascendental en las instituciones educativas que es **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS**

**EDUCATIVOS**, pero su aplicación es muy lenta ya que en este mundo globalizado se da prioridad más a los aspectos materiales como ampliar la estructura física, compra de materiales didácticos más actuales (equipos de computación, investigación), además otra prioridad es la rentabilidad de la institución con actividades relacionadas a la educación como venta de uniformes, de útiles escolares, de alimentos en el bar, actividades conexas de las que se obtiene un beneficio económico adicional; la institución educativa es vista como una empresa, tanto por los propietarios, los profesores y los padres de familia.

La importancia de la investigación es determinar el nivel de la gestión en liderazgo y valores en la Unidad Educativa Harvard, mejorar su estructura interna a través de una reingeniería cuyo resultado es permitir que la institución tenga continuidad en el tiempo y pueda mejorar su ámbito de competencia con las demás instituciones que brindan el mismo servicio educativo. Esta investigación representa para los estudiantes una nueva forma de concebirla, más allá de un centro de aprehensión de conocimientos que busca mejorar el nivel académico, como una institución que se preocupa en formar a los estudiantes como personas íntegras, así poder cumplir con las demandas de la sociedad que necesita personas éticas y probas en el ejercicio de su profesión. Para los líderes-propietarios de la institución esta investigación representa el primer estudio que se ha realizado sobre su gestión en liderazgo y valores, de tal forma que constituye una herramienta de apoyo en la toma de decisiones. Para los miembros de la institución la investigación tiene un significado invaluable, representa una forma distinta de percibir a las instituciones educativas ya no como estudiante ni como docente sino desde un punto de vista imparcial, ha permitido observar de cerca el ejercicio de la gestión de los dirigentes de la Unidad Educativa Harvard, constatar los esfuerzos que los guías constantemente realizan para cumplir con los objetivos trazados en este año lectivo 2010 – 2011, presenciar la toma de decisiones de un líder para resolver un problema inesperado sin afectar en lo posible el clima organizacional; en el ámbito académico ha permitido poner en práctica los conocimientos aprehendidos, articular de una forma más sistemática los hechos investigados, levantar la información necesaria y descartar la información que no aporta en nada al problema analizado, ejercitar la búsqueda de información en fuentes confiables, aplicar los métodos de investigación.

Con la información obtenida el resultado del diagnóstico es que en la Unidad Educativa Harvard si existe gestión en liderazgo y valores, planificado en el aspecto pedagógico, curricular y comunitario, pero en un nivel informal en el aspecto administrativo, financiero y operacional que se basa en la costumbre organizacional, que no es percibido por los estudiantes y los padres de familia; falta un verdadero compromiso de parte de los líderes, docentes, estudiantes y padres de familia en entender que la gestión no es una acción individual sino de todos los que integran la comunidad educativa. Para resolver el problema es importante que los dirigentes de la institución en su gestión diaria pongan en práctica los valores, con un liderazgo cuya toma de decisiones permita mayor participación de los organismos auxiliares u otros niveles de supervisión. Como consecuencia de lo antes dicho la propuesta ha sido tomada en consideración a las limitaciones institucionales como por ejemplo la falta de recursos materiales, la rotación de la planta docente, la falta de compromiso de los padres, y de esta forma seguimos tratando de generar acciones encaminadas a mejorar las condiciones institucionales para el logro de los objetivos de esta investigación que busca elevar el nivel de la gestión de liderazgo y valores de la Unidad Educativa Harvard.

La investigación ha sido posible gracias a la colaboración de los directivos-propietarios de la Unidad Educativa Harvard, en permitir observar la cultura de la organización de cerca mediante la asistencia a las clases para ver el comportamiento de los estudiantes, la coordinación para la aplicación de las encuestas a la comunidad educativa, por las entrevistas hechas, por la información que proporcionaron y por los documentos institucionales que permitieron acceder al análisis y confrontación con los objetivos de la investigación. Sin embargo, sí se presentaron ciertas dificultades para la investigación, inicialmente existió una reacción de desconfianza por parte de uno de los directivos y de algunos docentes que posteriormente se superó al explicar los objetivos de la investigación; a criterio de uno de los líderes-propietarios permitir la exposición de los instrumentos de la institución puede dar acceso a líderes de otras instituciones que representan una competencia en el mercado educativo, con el acceso a dicha información que se la considera reservada, en lo que respecta al código de convivencia y el manual de organización por no existir estos instrumentos se ha aplicado la normativa legal ecuatoriana bajo criterio acordado con los directivos.

Los medios empleados constituyen una ayuda para el análisis de la investigación siendo el principal recurso el tiempo, para la observación y la aplicación de las encuestas, impresión de material relacionado con el tema investigado, uso de computadora, grabadora, cámara fotográfica, internet, la asesoría de una persona que nos ayudó en la elaboración de tablas y aspectos técnicos; los métodos empleados en la investigación son la observación, descripción de los hechos, método deductivo y analítico. Toda la información obtenida fue analizada de tal forma que permita evidenciar el problema investigado y la necesidad de elaborar una propuesta para mejorar la gestión en liderazgo y valores en la Unidad Educativa Harvard.

Entre los objetivos de la investigación se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitieron contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo; desarrollando la capacidad de gestión, análisis, juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación, la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito de liderazgo que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la gestión educacional; y que lograron beneficiar en parte a la institución en su alto índice, concientizaron a los líderes de la institución investigada en sus debilidades y amenazas, en crear la necesidad de adoptar un modelo de gestión moderno que permita la participación de todos sus miembros, para alcanzar la versatilidad y atender las demandas de carácter social. La propuesta se denomina “Formación en liderazgo y en la práctica de valores en los estudiantes para una mejor convivencia en la Unidad Educativa Harvard” es planteada para que conforme a esta nueva acción se incorporen los valores como principal elemento en la gestión de los líderes, maestros, estudiantes, empleados administrativos y de servicio, así a través de su interiorización cada miembro sea más perfectible en su ser y se logre una convivencia armónica tanto en la institución, en los hogares de los estudiantes y en la comunidad.

Invito a leer esta investigación que consiste en el análisis de un problema que se presenta de manera constante en los centros educativos, la institución investigada permitirá comprender la importancia de mejorar el nivel de la gestión en liderazgo y

valores; por ello la obra está dirigida a todas las personas en especial docentes y padres de familia, que constituyen los ejes transversales en la formación de sus estudiantes y sus hijos.

## **2.- MARCO TEÓRICO**

### **2.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **2.1.1 CONCEPTO**

La palabra gestión se entiende como “la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos” (Ayala, 2005) tal como se refiere actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia.

Para otros estudiosos del tema, la gestión se concibe como “el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana”. (Guillen, 2006). En esta definición se reflexiona que es muy importante la labor humana, el hombre como tal es el artífice de que una institución alcance el logro de sus objetivos, es el que determina el horizonte de la misma, pero hay que destacar que estas acciones no corresponden solo al líder sino a todos los miembros de la institución. Es necesario precisar que la mayoría de veces la palabra gestión está mal considerada, centrándose en un solo aspecto y es el de realizar actividades escolares con el fin de ayudar a incentivar a los estudiantes, pero no sólo involucra el hecho de las actividades, sino de toma de decisiones, del alcance de los planes de acción, del liderazgo utilizado para poder cumplir sus metas, y por cumplir con los requerimientos de la sociedad.

Es considerada la gestión como el ejercicio de diversas técnicas, propuestas inicialmente, que aplicadas en la acción directa y bien orientada de todos los sujetos intervinientes, hará posible el logro de los objetivos institucionales.

#### **ASPECTOS QUE CONSIDERA LA GESTIÓN EDUCATIVA**

El gestor en el desarrollo de sus funciones para alcanzar los objetivos institucionales, deberá tomar en consideración estos aspectos (Bidegain, 2010)

- 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 se sitúa la institución, como los logros y problemas de la misma organización, es lo que se conoce como el FODA.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El aporte que hace este investigador, es muy significativo en el campo de la gestión educativa, considera de forma íntegra a la institución en la acciones, decisiones de sus líderes, del compromiso de todos los miembros de la institución, y en la importancia de conocer el interior de la institución, sus debilidades que debe superar y sus oportunidades que debe aprovechar para poder trascender en la sociedad, identificando con su nombre.

## **EL PROCESO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

“El proceso se desarrolla de forma completa siempre que el director realice los siguientes pasos” (Bidegain, 2010)

- Estrategias para la estructura y planificación de una institución
- La capacitación y formación de los docentes
- Fuerte compromiso de los miembros de la institución
- Los líderes y el personal docentes juntos en la toma de decisiones
- Comunicación directa.

Planificar y Controlar son los primeros pasos para poder organizar un centro educativo, los primeros lineamientos para identificar una institución con ciertos requisitos previos, tener una estructura como base para empezar todo un proyecto que como antes enuncié empieza con una visión propia de una empresa y atañe al concepto de gerencia.

La noción de autoridad es un concepto necesario para comprender la relación directivo – institución, el líder es una autoridad en la institución, puede tener base en el conocimiento y sus habilidades, en la contención 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.

La definición de objetivos implica una prioridad que ya teniendo una base estructurada necesita fortalecer sus planes estratégicos dirigidos a poder alcanzar una meta, esto se determina en base a todo un equipo coordinado que así podrá solucionar problemas a través de una buena toma de decisiones basada en la participación de los miembros de la institución educativa.

Establecer una comunicación clara, cordial y directa tanto en docentes, estudiantes, padres de familia y por supuesto los directivos, en relaciones tanto horizontales como verticales, han de contribuir a un adecuado clima organizacional, para que el ambiente de trabajo sea armónico para el logro de los objetivos de cada departamento, que en su conjunto corresponden a los objetivos institucionales.

Capacitación y evaluación a todos los miembros de la institución es parte de un proceso de gestión, “contribuye a elevar el perfil académico y conocer aquellos aspectos que deben ser reforzados, esto hará que se desarrollen diferentes bases estratégicas en un centro educativo y que la perspectiva de una educación eficiente sea una meta de fiel cumplimiento.”(Bennisy Burt, 1998)

### **2.1.2 IMPORTANCIA**

**"¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?». (Godet, 1991)**

Este cuestionamiento, permite reflexionar sobre la importancia de la gestión en el cambio y transformación de las instituciones, en el aspecto educativo debe obedecer a las exigencias de la sociedad, esto se logra sólo con un fuerte compromiso de sus actores, con la interiorización de los valores, el desempeño de actividades basadas en la eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que “la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos”. ( Mangisch y Bidegain, 2002)

En relación a la importancia de la gestión del líder en la institución vamos a considerar algunas criterios, "La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con el fin a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000: 11) a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988:23).

Al analizar el aporte de estos expertos en gerencia educativa conjuntamente con el concepto de gestión de Ayala Villegas al que nos referimos anteriormente, la gestión del directivo o gerente se evidencia como un proceso que comprende todos los ámbitos de la institución, un aspecto a considerar es que encamina el desempeño de las funciones de los miembros dentro de la institución y las relaciones con la comunidad, esta labor de orientación en la gestión del directivo es necesaria para lograr que las funciones de cada miembro se orienten en una misma dirección y exista una estandarización en los diferentes departamentos de la institución.

En el segundo aspecto el trabajo bien orientado se vincula con el logro de los objetivos institucionales, en el que participan todos los miembros de la institución, por ello, es necesario que la gestión del directivo se encamine a articular de forma armónica todas las funciones de cada uno de los miembros convirtiéndolos en un engranaje que va en una misma dirección y consecución de los objetivos institucionales.

El último aspecto a considerar es la particularidad dentro de la generalidad, el logro de los objetivos institucionales es lo general, pero existen proyectos comunes que son particulares y atañen a cada departamento dentro de la institución o a un docente en especial, pero que en su particularidad benefician a la institución, por ejemplo, el profesor de matemáticas comentó que desea hacer un torneo entre los estudiantes de bachillerato su objetivo principal es incentivar a los estudiantes para que deseen aprender más y mejorar el nivel académico. Si bien es un proyecto particular, este se orienta a la misma institución como es elevar el nivel académico, el directivo podría considerar como un proyecto común ser aplicado por otros docentes en sus materias.

Es de suma importancia considerar que el éxito en la gestión del director se obtiene con una adecuada organización de su tiempo y esfuerzo, dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado; deberá en igual forma hacer que los demás miembros de la institución organicen su tiempo en el desempeño de sus funciones, orientadas en una misma dirección. “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”. (Schargel & otros, 2005).

### **2.1.3 TIPOS DE GESTIÓN**

“En el ejercicio de la dirección en cualquier clase de organización hay que distinguir entre dos tipos de funciones: las funciones de liderazgo y las funciones administrativas” (Handy, 1984)

El aporte que hace este autor es significativo, resalta la función doble que desempeña el directivo, por lo que claramente distingue dos tipos de gestión, en primer lugar las funciones de liderazgo que se caracterizan por estimular constantemente a todo el personal para el mejor desarrollo de sus funciones, explotando todas sus habilidades, fortaleciendo sus debilidades y siendo una guía en el aspecto personal, esto por considerarlo un talento humano; el segundo tipo de gestión se constriñe a las funciones administrativas que se considera el aspecto más formal vinculado a la organización de la institución, a establecer objetivos claros y cumplirlos, y organizar las acciones de los miembros de la institución.

Evidenciada esta dualidad en el directivo llegar a determinar qué tipo de gestión es la que debe desarrollarse más, es un aspecto difícil de establecer, inicialmente se busca un buen administrador que organice la institución y que su gestión deje réditos económicos, así las funciones de liderazgo estarían rezagadas. Pero después, se concientiza la necesidad de tener alguien que también ejerza las funciones de liderazgo, como un motivador constante de los miembros de la institución que con su gestión logre el mejor desempeño de cada uno, lógicamente alineados a los objetivos de la institución. La pregunta a resolver ¿Cuál de los dos tipos de gestión es el que se necesita? Indiscutiblemente la respuesta sería los dos tipos por lo que terminan siendo un complemento en el directivo, quien deberá articular adecuadamente el ejercicio de ambas funciones para poder obtener mejores

resultados en su gestión, adicionalmente es importante que exista también una dirección participativa, es decir, un ejercicio de la función del directivo que acoja los acuerdos con los organismos de la institución, por ejemplo: la Junta de Profesores o el Comité de Padres de Familia, que convierta en una acción democrática el ejercicio de la dirección institucional.

“La realidad de las organizaciones es que están compuestas por diferentes personas y ninguna organización educativa puede reducir sus miembros a un sistema de significados o normas de valor singular o un conjunto de pautas de comportamiento” (Gray, 1982)

La gestión puede ser entendida en varios aspectos, pues depende del ámbito en la cual se está direccionando una gerencia educativa, y que beneficios se puede obtener a partir de ésta, debe considerar las cuatro dimensiones: organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Al inicio se miraba a la escuela bajo la imagen de una empresa siendo su rol fundamental la gerencia, esta concepción corresponde al principio clásico de organización, pero las nuevas exigencias como por ejemplo la demanda social de una educación garantizada y del desarrollo profesional de los profesores, ha generado un cambio del aspecto técnico al debate social. Por lo expuesto, considerar un modelo de gestión de forma rígida para aplicarla a una institución no es posible, al directivo le corresponde adaptar un modelo de gestión que atienda los requerimientos de la institución debiendo considerarla como una comunidad de aprendizaje.

En los primeros años se consideraba al alumno como pasivo en su relación con el objeto del conocimiento, el cual era poseído por el docente. El aprendizaje se adquiría por memorización y repetición. Este modelo era un poco enciclopedista porque el conjunto de conocimientos se transmiten como verdades acabadas, disociado de la experiencia del alumno y las realidades sociales. El método básico de aprendizaje es el academicista, verbalista, la disciplina “es un medio para educar, predomina la memoria por sobre otros procesos de pensamiento, el currículum está centrado en el docente que cumple la función del transmisor” (Garibay, L. (1984).

La Gestión ha estado ligada mucho al tema de Gerencia y en especial el ¿Cómo gerenciar a las organizaciones, empresas productivas y de servicios? pero no ha sido así para las instituciones del sector educativo, esto se atribuye a su finalidad

que es menos tangible y cuantificable que en otras empresas es más fácil calcular pérdidas y ganancias siendo cuantificable con números, mientras que el nuevo modelo del sistema educativo tiende a salir del simple análisis del pasado, para “desarrollar un aprendizaje anticipador y participado objetivo que no es cuantificable y por ende a simple vista no genera ganancia” (Barrios Yaselly M., Piñango, R. Y Jiménez, M. 1987)

La gestión debe procurar conservar la armonía de todos los que integran un centro educativo, establecer las diferentes interrelaciones entre sus miembros y de esta manera puedan desempeñar sus gestiones de una forma objetiva. Siendo propias del plan estratégico, fortaleciendo sus oportunidades para la conquista de la eficiencia y eficacia de la Educación.

## **2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

### **2.2.1 CONCEPTO**

Siempre ha existido una gran confrontación sobre el papel de los líderes en la organización del futuro. La mayoría de los estudiosos que hablan sobre calidad se refieren “al líder como el motor del proceso; primero y último responsable de la calidad de la empresa; el líder es transaccional en la mayoría de los casos” (Marga López, 2011) simplemente ayuda a la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos, esta es la figura en que la escuela descansará todos los esfuerzos de calidad y algunos de ellos inclusive se refieren al carisma del líder y a sus habilidades personales.

Las instituciones educativas, en lo principal la Unidad Educativa Harvard debe promover un liderazgo efectivo y transformador, que motive a todos y cada uno de los miembros de la comunidad organizacional a trabajar en Pro de alcanzar la calidad educativa e institucional.

“En las organizaciones del futuro un líder dependerá mucho más de una estructura inteligente y de procesos robustos, por lo que debe siempre estar innovando a través de la reingeniería en busca de la excelencia, antes era sólo basado en su carisma y personalidad”(Ginebra,1997) La base de una organización inteligente radica en un diseño que:

- Estimule y rete el desarrollo mental de cada uno de los miembros de la organización, el aporte es de todos no sólo de las áreas de toma de decisiones.

Aunque "el líder basara gran parte de su éxito en una sola estructura inteligente sus habilidades y capacidades volverán a ser determinantes para guiar y potenciar el aprendizaje y ayudar a sus organizaciones a encontrar el rumbo, cuando éstas pierdan la brújula"(Pérez, 2004).

El liderazgo es un fenómeno social que está constituido por dos elementos inseparables: el que influye y los que son influidos. Sin embargo, la interrelación entre el líder y sus seguidores evoluciona constantemente tratando de adaptarse a los continuos y discontinuos cambios en el entorno y las nuevas condiciones mundiales.

Hoy en día, debemos tener en cuenta que en la era de la información y el conocimiento, el capital intelectual es tan importante, que debemos poner en competencia métodos y estrategias propias de incentivar un mejor sistema de educación, es cierto que requiere del capital económico y de su autofinanciamiento en algunos casos; para dar un resultado basado en la obtención de una mejor estructura académica y mejores organizaciones.

El poder de los grupos educativos es basado en la información y conocimientos, tomando su fuerza en muy distintas formas; una de ella es la tecnología; el poder de las relaciones e interrelaciones entre los individuos; la competencia de la innovación; y sobre todo, en la capacidad de entender, asimilar y aprovechar la dinámica de cambios.

### **2.2.2.- TIPOS DE LIDERAZGO**

"Liderazgo es el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil" (Santos, 2005)

Un centro educativo requiere de un liderazgo que esté orientado a dirigir, planificar, ejecutar y controlar las actividades de las personas que lo integran, para el logro de los objetivos comunes; la capacidad de influir que ejerce el líder sobre las demás

personas es un aspecto de mucho cuidado, siempre que se utilice como una herramienta para el desarrollo institucional y personal de cada miembro de la institución, de lo contrario podría poner en riesgo la existencia de la misma institución.

Han existido varios estudios sobre las diferentes clases de liderazgo, en este sentido considero muy importante el aporte que hace Quijano en el año 2003, al identificar tres tipos de liderazgo:

**Liderazgo Autócrata:** se considera así cuando el líder se presenta como un dictador que concentra en sí todas las decisiones, con un marcado centralismo, en ejercer toda la responsabilidad, lo cual reúnen a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control; por lo que se elimina la posibilidad de poder competir por considerarse el único capacitado para tomar decisiones. En este ejercicio de liderazgo se **adopta un ejercicio de funciones basado en la fuerza y control por parte de la autoridad**, soslayando a los subordinados, a quienes se exige obediencia.

**Liderazgo Participativo:** en el ejercicio del cargo el líder permite por medio de la consulta la opinión de los demás, da una apertura para que los subordinados puedan hacer sus apreciaciones u opiniones respecto de temas que permite trasciendan a ellos, con esto se busca la eficacia desde todo aspecto de la institución, para el logro de los objetivos. Sin embargo, en este estilo el líder mantiene el control de la dirección y de las decisiones trascendentales de la institución.

La aplicación de este tipo de liderazgo, provoca en los miembros de la institución una actitud estimuladora para el desarrollo de las habilidades y capacidades de cada individuo, logra con un aspecto muy positivo el desarrollo de las funciones con responsabilidad, control e integración, en este esquema el líder no es autoritario, **sino que orienta y direcciona el sendero por el que deben seguir todos los miembros de la institución.**

**Liderazgo Liberal:** En este tipo de liderazgo, prevalece la actitud de delegar la autoridad para tomar decisiones, esto genera un compromiso mayor de los subalternos ya que sus funciones y el grado de responsabilidad se incrementa; en

este sentido el delegado debe auto motivarse y controlar adecuadamente el desempeño de la delegación por parte del líder. Sin embargo, esta delegación no implica que el líder pierda su característica de guía u orientador, esto se mantiene sino que espera resultados, dejando que sus subalternos ejerzan sus funciones sin dar mucho apoyo.

### **2.2.3.- CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO DE LIDERAZGO**

Conforme a la clasificación de Quijano, cada tipo de liderazgo tiene sus propias características que señalan las diferencias entre uno y otro, por lo que es necesario que las identifiquemos con claridad y poder conocer qué tipo de líder es el que gobierna el centro educativo.

**Características del Líder Autócrata:** Este tipo de liderazgo se distingue por:

- La toma de decisiones se concentra en el líder, se anula la posibilidad de delegar o encargar funciones; por ello asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones.
- Considera que sus subordinados no tienen la capacidad de guiarse por sí mismos, por ello justifica el ejercicio de la autoridad basada en la fuerza y control, siendo este el fundamento del ejercicio de su gestión.
- Las acciones de los subalternos son iniciadas, dirigidas y controladas por el líder.
- La única respuesta que espera de los subordinados es la obediencia y la aceptación de las decisiones que ha tomado.
- Este líder controla los niveles de desempeño de sus subalternos con el fin de impedir que se desvíen de las directrices que él ha dispuesto.
- Considera que sólo él tiene la capacidad y aptitud para tomar decisiones importantes

**Características del Líder Participativo:** Este tipo de liderazgo se distingue por:

- Considera que la consulta, es una práctica adecuada en el ejercicio de liderazgo.
- Sostiene el criterio que no se delega la toma de decisiones y determina las directrices específicas a sus subordinados, sin embargo, considera que es

necesario consultar las ideas y opiniones sobre algunas decisiones que les corresponden por ser los afectados directos.

- Fundamenta el ejercicio de su gestión en escuchar y analizar siempre que sea posible y práctico las ideas de sus dependientes, así obtiene mayor eficacia en el desempeño de sus funciones.
- Fomenta la toma de decisiones de sus dependientes así logra que las ideas que aportan sean útiles y fructíferas.

**Características del Líder liberal:** Este tipo de liderazgo se distingue por:

- Basa su gestión de liderazgo en la delegación de la toma de decisiones a sus subalternos.
- Confía en que los subalternos asuman la responsabilidad, por su misma motivación, guía y control.
- Suministra escaso contacto y guía a sus dependientes.
- Sus ayudantes deben ser altamente competentes e idóneos para que la aplicación de este enfoque de liderazgo tenga un excelente resultado.

## **CARACTERÍSTICAS DEL BUEN LÍDER**

Las recientes organizaciones educativas y la evolución que se ha dado en este aspecto, requieren de una nueva conceptualización del liderazgo, un liderazgo que contenga todas las acepciones, en formar una clase de estadistas, que no solo mira el ahora sino el futuro y la realización de todas sus metas. Por ello, aunque muchos estudiosos hayan establecido estilos de liderazgo, es importante establecer que las habilidades que deben desarrollar en las organizaciones deberán destacar como características principales las siguientes:

1. El ejercicio del poder democrático con una visión compartida con los demás miembros de la institución, a la que se oriente de forma articulada todas las funciones.
2. La capacidad para formar seguidores, pero con desarrollo de sus propias competencias para que sean más competitivos.
3. La habilidad de negociación y la transacción de llegar a un conceso en donde alguien tiene que ceder en aspectos formales y en aras de elevar el aspecto educativo.

4. Habilidad para generar cambios y realizaciones satisfactorias y así llegar al bien común.

El dominio de estos aspectos los transformará en líderes de la nueva era con una visión mucho más participativa y estimuladora en el desempeño de las funciones de sus subalternos, sin embargo, es importante aclarar que esto no es objetivo, no se obtiene de forma apresurada, para ello es necesario cambiar la educación tradicional por un modelo moderno que como indiqué anteriormente sea un aprendizaje anticipador y participativo al mismo tiempo.

## **2.3.- DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

### **2.3.1 DIRECTIVO**

Diferentes autores tratan de definir lo que es un directivo, en este sentido se coincide que al referirse a este estamos ante la imagen del gerente nombre con el que se designa en la actualidad, Crosby (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (1988) lo define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. Actualmente, existe un consenso entre algunos autores, en establecer que cuando nos referimos al término gerencia lo podemos definir como un proceso que implica la coherencia de todos los recursos disponibles en una institución como por ejemplo: humanos, físicos, tecnológicos y financieros, para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se puedan obtener los objetivos que se establecieron previamente.

“Los gerentes casi nunca participan en las tomas de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, dan completa libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y no dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales” (Aponte, 1992)

Analizando el aporte de este estudioso, se considera que el gerente como figura más apegada al aspecto administrativo y técnico, olvida su deber ser de ser un verdadero guía en la dirección de las actividades de sus subalternos, no considerar de forma adecuada la participación de ellos en los problemas que enfrenta la

institución es un desierto que pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos; más allá de un simple administrador educativo en esta década ya muchos estudiosos se refieren al Liderazgo Directivo, para vincular de esta forma al aspecto administrativo el ejercicio de las acciones necesarias para ir más allá de la estructura y rigidez de la institución, con una visión de futuro en la que el directivo fundamente su gestión en el estímulo del personal desarrollando sus competencias, creando una cultura organizacional adecuada y propicia para los cambios que se necesiten.

El aporte de estos estudiosos de la gerencia y de la figura del líder es trascendental porque además de considerar el aspecto técnico del gerente, se busca que en la organización los recursos se optimicen de forma adecuada, con estrategias de planificación, una correcta dirección y control de los recursos, con el fin de poder alcanzar las metas trazadas.

### **2.3.2.- LÍDER**

Líder “es una persona que desarrolla una gestión integral que representa una transformación estructural pero que para llegar a esos logros propuestos es necesario dotar de ciertas cualidades que lo diferencia de los otros, valores éticos que hacen tener confianza de llegar a un éxito y no a un fracaso.”(Torres, 2010:29)

Un líder guía a las otras personas para desarrollar una meta común mostrando un camino con esfuerzo y dedicación, creando un ambiente en el cual se sientan seguros en la labor y en sí mismos, busca las mejores formas de desempeño, ayuda a los que no pueden, fomenta inversión, fomenta compañerismo y respeto, y una persona que enseña a valerse por sí mismo sin tener que depender de otros , enseña a mantener una actuación en un grupo de manera simultaneo, y dejando la toma de decisiones en todo un grupo unido y así de esta manera forjar la lucha constante de esa realidad gratificante que se avecina.

El funcionamiento innovador de las estrategias de un logro involucran a toda la organización con un factor incluyente, de manera que la disponibilidad para enfrentar riesgos y adecuar y buscar solución a los problemas es primordial para grupo, de esta forma evalúas las potencialidades; evalúas las nuevas destrezas a explotar para gestar el escenario de actividades que generan una satisfacción propia como líder.

La innovación de un líder puede ser interpretada de diversas maneras, desde una perspectiva funcional, como una incorporación de una idea, de una práctica en este caso académica dentro de un conjunto de personas que colaboran para llegar a esa finalidad propuesta y desde una perspectiva menos reduccionista como forma creativa de selección, organización y utilización de recursos humanos y materiales y dando como resultado el logro de objetivos previamente marcados.

### 2.3.3.- DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

DIRECTIVOS	LÍDERES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</li> <li>- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</li> <li>- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</li> <li>- Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</li> <li>- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</li> <li>- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li> <li>- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li> <li>- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades.</li> <li>- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás.</li> <li>- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</li> <li>- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</li> <li>- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</li> </ul>

(Aponte, E. 2009) **Liderazgo Educativo.**

Analizar la diferencia entre Directivo y Líder, es considerar más el aspecto psicológico de la persona que ejerce estas funciones, sobre este tema John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice "... la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes."; es significativo el aporte realizado por este estudioso del ámbito empresarial, coincido con él en el sentido que el Directivo o Gerente ciñe sus actividades más al cumplimiento de lo establecido en la institución, fundamentado en la jerarquía que ejerce sobre todas las personas para que le obedezcan, es un simple ejecutor de las políticas institucionales y considera al personal como un recurso más de la institución sin preocuparse de las motivaciones humanas. En contraste con el Directivo el Líder dirige sus acciones para el desarrollo de la institución con una visión de futuro, se aleja de la estructura rígida de la institución en la búsqueda de una estructura más apegada a las características propias de la misma articulada siempre a los miembros que la integran, imparte a los miembros de la institución confianza manifestando de forma clara que son capaces de superar todo obstáculo para alcanzar la visión institucional que se ha propuesto. Así el líder se caracteriza por motivar siempre a todo el personal considerándolo más que un recurso como un talento humano al que debe explotar todas sus habilidades, fortalecer sus debilidades y guiar incluso en lo personal.

#### **2.4.- LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

En la actualidad es común observar a niños y adolescentes sin cortesía, sin modales, muchas veces decimos sin educación, debemos preguntarnos ¿Qué es lo que se enseña en el hogar? ¿Por qué son así? ¿Qué ejemplo damos a ellos? No somos capaces de contestar ya que como padres somos responsables de la formación de nuestros hijos, sin embargo, tratamos de engañarnos diciendo que la escuela o el colegio son responsables de la ausencia de valores en nuestros hijos, no estamos conscientes que los valores se ejemplifican y reafirman en el hogar . Actualmente la sociedad en general está inmersa en la necesidad de dedicar el tiempo al trabajo para generar ingresos necesarios y así satisfacer las necesidades materiales de nuestros hijos, descuidando de esta formar el sentido de familia y la responsabilidad de educar y fortalecer los valores en nuestros hijos.

Es así como invitamos a reflexionar y a mirar analizando primero nuestro hogar y luego mirar afuera al entorno social y recapacitar ¿qué hemos construido para nuestros hijos? ¡Valores! ¿Qué son los valores? ¿Qué valores enseñamos a nuestros hijos?, muchos ni siquiera sabemos cómo explicárselos a nuestros hijos, así recomendamos entender este nuevo enfoque educacional que inicia en el hogar y se fortalece en la escuela o colegio.

**Los valores “son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada en una sociedad, organización, institución o grupo”.** (Farland, 1997)

Esta definición vincula al hombre con su aspecto social, al indicar que son cualidades nos referimos al conjunto de actitudes ligadas a la conducta del hombre que debe observar sobre todo cuando integra un grupo social sea la familia, escuela, la institución donde trabaja, si su comportamiento es apegado a los valores será aceptado en el grupo donde se encuentre. Sin embargo, considero que los valores van mucho más allá de la aceptación del individuo en la sociedad o grupo al que pertenece.

Otra definición que considero trascendental es **“Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”** (López, 2000)

Se vincula en este concepto un aspecto importante en considerar al valor como una perfección real o posible, significa que lo podemos percibir, y lo más destacado es que emana del propio ser, se reafirma en el ser y en la razón de ser de cada uno de nosotros; entonces el ser humano a través del ejercicio de los valores es cada vez más perfectible, por lo tanto es una persona aceptada social y moralmente, convirtiéndose en un prototipo a seguir como ejemplo.

Todos somos corresponsables, en nuestros diferentes roles como padres, profesores, directores, jefes o guías espirituales, en educar en la práctica de valores a través de su ejemplificación constante; la formación en valores que un sistema educativo promueve no es relevante si carece de un norte que señale el modelo de sociedad que se quiere construir, esto no es discutible pues la actual reforma curricular ha incluido a los Valores como una materia dentro del currículo de todas las instituciones educativas sean estas públicas, privadas, laicas, religiosas, etc.

Es criticable que se haya impuesto dentro del currículo una hora a la semana la materia de Valores, acaso las autoridades educativas hicieron un verdadero análisis curricular o simplemente quisieron contentar a los padres y la sociedad y así detener sus críticas; considero que una hora es insuficiente, dentro de la institución los valores deben ser percibidos desde una óptica objetiva, también es cierto que necesitan ser captados e interiorizados para que el desarrollo valorativo culmine y se traslade a la conducta del individuo, en especial en la educación inicial.

“Este proceso de valoración e interiorización de los valores se logrará cuando se cumplan las cuatro fases” (Hunter, 1995) que se plantean:

- **Discernimos todo lo que nos rodea**, tratando de ponerlo en práctica. Es la fase informativa.
- **Adaptación** es el momento en que nos beneficia la información y extraemos lo que nos interesa.
- **Proyección y Organización**, es decir escogemos unos valores y los jerarquizamos.
- **Comportamientos y Actitudes orientadas por los valores que hemos elegido**, es la exteriorización de ellos.

Estas cuatro fases de educación en los valores, deberán ser aplicadas necesariamente en la metodología que las instituciones desarrollen para la enseñanza, sin descuidar nuestras acciones negativas que generen confusión en el estudiante; por ejemplo valoramos el respeto, pero el profesor no demuestra respeto a los estudiantes en el salón de clases.

### **Metodología en la Educación de los Valores**

Las bases generales de la metodología de educación en valores serán las siguientes: Situaciones naturales donde el educador se enfrente a los valores y los ponga en práctica y de esa forma ponga a prueba su capacidad de actuación; un ejemplo sencillo y que a menudo se observa es cuando se pierde un lápiz o pluma, que el dueño lo encuentra en poder de otro niño, deberá escucharse al niño que tiene el lápiz en su poder para que dé una explicación de cómo llegó a sus manos, reconocer si es un proceder aislado o repetitivo, interiorizar el sentido de responsabilidad en el estudiante dueño del objeto perdido e interiorizar en el otro

estudiante el sentido de honradez. Explicar "su proceder era de preguntar a sus compañeros si alguien es el dueño del objeto que encontró o habérselo entregado al profesor para que el tome la decisión. Saber actuar y reafirmar con aplicación práctica los valores en los estudiantes" (Farland, 1997)

Entonces vemos necesario que la persona es decir, quien educa representa un papel crucial en esta metodología que debe caracterizarse por ser auténtica, dinámica y sincera, que incentive y estimule a los estudiantes de forma constante en su buen proceder.

La participación de los estudiantes debe ser activa.

Utilización de técnicas propias

### **Una mirada desde el punto de vista religioso (El sistema preventivo) en la Educación de Valores**

Para Don Bosco prevenir "es colocarse en el curso aparentemente insignificante de la cotidianidad, sembrando con esperanza gérmenes de vida en los surcos abiertos de quien está creciendo y se encuentra en la decisiva edad de la infancia y la adolescencia". La formación de los valores desde el sistema preventivo focalizará "la atención desde tres pistas que favorezcan la construcción de una conciencia preventiva de educadores y educandos de amplias perspectivas: Ofrecer a los niños y jóvenes puntos de referencia precisos y válidos en los cuales pueda anclar su propia existencia". (Hunter, 2005)

### **La metodología y su Enseñanza**

La metodología de enseñanza de valores debe estar evaluada a través de los diferentes niveles que se dan en la Unidad Educativa Harvard y es necesario dividirlo en dos partes, el primero que abarca a los Primeros, Segundos, Terceros y Cuartos años de Básica; el segundo que son Quintos, Sextos y Séptimos de Básica, y dentro del colegio de los octavos hasta los décimos y el segundo nivel lo que respecta especialización quibio, fima, informática y sociales.

### **Valores que debemos enseñar**

Los valores que debemos enseñar durante el año lectivo serán aquellos planteados por la reforma curricular y estos son: Identidad, Honestidad, Solidaridad, Libertad y responsabilidad, Respeto, Criticidad y creatividad, Calidez afectiva y amor

La enseñanza de los valores en los Centros Educativos nos hará forjadores de personas con una calidad humana y moral intachable, cualidades que aunadas a las de un líder, hará posible que nuestra sociedad mejore aspectos trascendentales como la violencia, la delincuencia el irrespeto de los derechos de los terceros, logrando un cambio positivo que beneficia a toda la colectividad.

## **2.5 LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**

Una definición de organización la considera como “Es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen” (Zerilli, 1992)

Esta perspectiva acoge la función de la organización en el que se conjuga la utilización de los recursos disponibles relacionados de forma directa a la obtención de un objetivo, esto dentro de un parámetro establecido para todos sus integrantes; por ende la organización constituye una perfecta articulación de todos sus integrantes en un orden establecido para el logro de los objetivos comunes.

“Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal de hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de alcanzar una meta u objetivo” (Terry, 1980)

Esta percepción destaca más el aspecto afectivo de las relaciones interpersonales de los integrantes de una organización, la búsqueda de la armonización en el trato y respeto de los integrantes, lógicamente forma parte del clima organizacional que se entiende óptimo para el desempeño efectivo de las funciones como un equipo para alcanzar un objetivo común; toda organización debe tener una cultura organizacional y clima organizacional, ambos requisitos son necesarios para estimular el desempeño de las funciones de sus miembros, y además constituyen un signo

distintivo de la institución, por ejemplo: la unidad educativa se distingue por su cultura organizacional de respeto entre todos sus miembros, esta imagen trasciende a los padres de familia y a la comunidad, quienes la identifican en el ejercicio de este valor, constituye uno de los motivos para colocar a sus hijos en la institución.

Desde una perspectiva académica se define como organización a la distribución de actividades, responsabilidades y recursos necesarios, de cualquier tipo entre los miembros de un grupo para determinar su participación y por lo tanto su responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dicha distribución dependerá del trabajo a realizar, las personas involucradas y el lugar donde dichas actividades se realizarán. También crea una estructura que permite la asignación de autoridad a cada puesto.

### **Etapas de la Organización**

Dividir el trabajo entre las personas involucradas, o podíamos asignar las funciones según Henry L. Gantt:

1. Agrupar en puestos de trabajo, las obligaciones o responsabilidades de cada persona; combinándolas en forma coherente e eficiente, mediante la creación de departamentos. Esto es sistematizar la institución.
2. Aclarar los requisitos y seleccionar al personal adecuado para cada puesto. Simplificando lo más posible las funciones.
3. Establecer el nivel de autoridad y las funciones de cada trabajador del grupo. Es decir jerarquización.
4. Proporcionar facilidades y recursos
5. Integrar las actividades de los involucrados en un todo.
6. Realizar evaluaciones periódicas.
7. Ajustar la organización según los resultados obtenidos, reingeniería constante con el fin de buscar siempre la mejora en la calidad del servicio.

La importancia de la organización como una función fundamental dentro de la administración educativa, permite:

- Alcanzar los objetivos del grupo.
- Elimina la duplicidad y la lentitud del trabajo.

- Crea los canales de comunicación necesarios

Este aporte en cuando a la división de las funciones tiene como efecto que en la institución las funciones no se dupliquen, que se integren las actividades de tal forma que unidas conforme el todo, la búsqueda de la mejora constante en la calidad fundamentada en las evaluaciones y los resultados obtenidos.

Ejemplo de la aplicación de las etapas de la organización dentro de un aula.

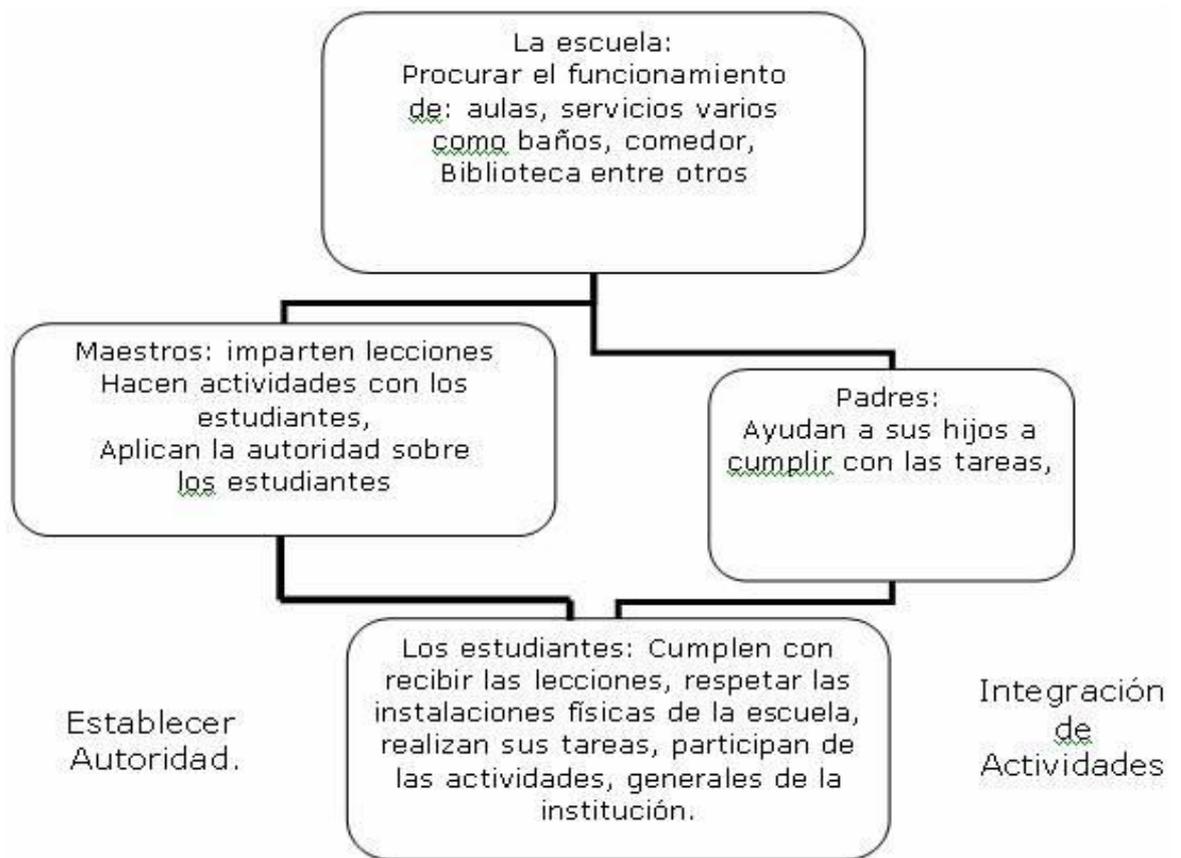


En el campo de acción de la administración dentro del aula, la organización es la estructura técnica de las relaciones que se dan entre las funciones del maestro y de los estudiantes, abarcando aspectos como: tiempo, espacios, personas, tareas, recursos.

La Organización Formal: planificada, oficializada y escrita, generalmente aprobada por un consejo director. Permite la comunicación entre los miembros por medio de manuales de operación, manuales de procedimientos, organigramas, reglamentos internos, etc. Sin embargo existen instituciones cuya organización es informal, es decir, no cuentan con reglamentos, manuales o procedimientos, sino que se

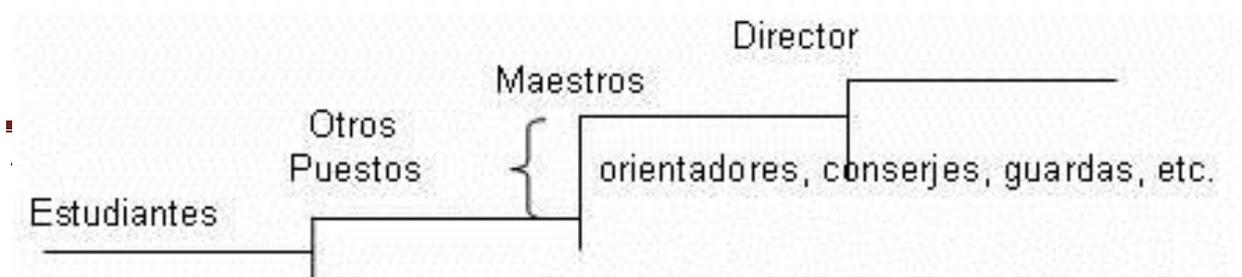
fundamenta en una costumbre organizacional, que evidentemente coadyuva al cumplimiento de los objetivos pero de una forma menos eficiente, que ocasiona muchas confusión en las actividades asignadas a cada miembro, pérdida de tiempo por la duplicidad de trabajo, entre otros aspectos que impiden una efectividad de los resultados anhelados.

La Jerarquización como forma de organizar la institución educativa: Dentro de una institución educativa encontramos la jerarquización por medio de organigramas, como por ejemplo el que a continuación transcribo:



Jerarquización: “Es la distribución de las funciones por orden en su rango e importancia de acuerdo al grado de responsabilidad. En la jerarquización se establecen reglas que deben ser acatadas. Las jerarquías deben ser las mínimas e indispensables.” (Covey, S. 1997)

Como ejemplo de la jerarquía dentro de una escuela sería el siguiente diagrama:



**Departamentalización:** divide y agrupa las funciones en unidades definidas de trabajo, de acuerdo en las similitudes de responsabilidad. En la **departamentalización** debe existir: listar todas las funciones y clasificarlas en un orden jerárquico. Especificar las responsabilidades de cada puesto y las vías de comunicación entre departamentos.

La jerarquización, no puede entenderse como un mecanismo de sometimiento de los subordinados, situación que puede ser percibida de esta forma si es que no se comunica de forma adecuada, por el contrario debe entenderse como un proceso necesario para poder organizar la institución con la asignación de funciones específicas de cada uno de sus miembros, que a través de la departamentalización asigna un líder para cada departamento, cuya función es hacerlo responsable de su equipo de trabajo y que constituya un orientador en las funciones asignadas. En esto todavía en nuestro país los subordinados perciben de forma negativa la implantación de nuevas estructuras en la organización aunque sean importantes para el logro de sus objetivos, los subordinados rechazan la reingeniería de las mismas sea a través de los organigramas u otros mecanismos, siendo necesario antes de implantar cambios en estos aspectos trascendentes comunicar de forma efectiva lo que se logrará con esto y que es una alternativa que beneficiará a todos los miembros de la institución.

### **3.- METODOLOGÍA**

El centro educativo en cual se ha desarrollado la investigación es la **Unidad Educativa Harvard**, establecimiento educativo ubicado en la parte Norte de Guayaquil, Samanes VII, en la provincia del Guayas, que ha brindado un servicio académico de 10 años, está dirigidos a niños, niñas y adolescentes, sin ninguna discriminación económica, racial, o religiosa, etc. Es una institución educativa particular laica que cuenta con un nivel medio de educación; el cual garantiza la trayectoria en el ámbito pedagógico-académico pero dirigido a un sector poblacional de estrato económico medio bajo, tiene la primaria y la secundaria completa.

Este centro educativo está dirigido por sus propietarios-líderes, quienes han distribuido sus funciones y responsabilidades para poder organizar la administración y la parte académica de la misma. Esta institución goza de una amplia estructura física para impartir clase, cuenta con laboratorio de computación, con un tecnificado laboratorio de química, materiales didácticos tecnológicos, pero los espacios de recreación de los estudiantes son bastantes estrechos.

#### **3.1.- PARTICIPANTES**

La población a investigar es un contingente de 400 estudiantes, cabe indicar que el universo encuestado corresponde a tres directivos que lo conformar la directora de la escuela, el rector del colegio y una coordinadora académica, y quince docentes, el universo total de cuatrocientos dieciocho personas incluido directivos y docentes.

En cuanto al nivel directivo se ve aplicado a los únicos líderes y al coordinador, quienes han expuesto que en su gestión buscan guiar a los docentes en el cumplimiento de sus funciones, especialmente en construir un pensamiento crítico y una formación académica media de cada uno de los estudiantes, labor que consideran necesaria para el logro de los objetivos.

A continuación enfocamos las tablas de los diferentes rangos de la institución.

**TABLA 1****DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD	F	%
MENOS DE 30 AÑOS	8	46%
31-35 AÑOS	3	19%
36-40 AÑOS	4	23%
50-60 AÑOS	1	6%
61-70 AÑOS	1	6%
TOTAL	17	100%

En esta tabla apreciamos que en la institución existen más personas adultas que en conjunto representan un 54 %, esto es favorable en un aspecto pues las personas de esta edad son más responsables y comprometidas con el cumplimiento de los objetivos propuestos, llegando a considerar que su gestión docente es más eficaz y si a esto se incorpora que tienen más experiencia laboral, se consideran como ejemplo a seguir por los más jóvenes. Sin embargo, como la diferencia con los docentes más jóvenes es apenas del 8% esto implica que están siempre incentivados por transformar los esquemas establecidos e incorporar un aprendizaje más participativo que unido al criterio de responsabilidad constituyen una fortaleza de la institución. En este aspecto no existe una marcada preferencia de los directivos por contratar personas adultas para el ejercicio de la docencia.

**TABLA 2****DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO**

SEXO	F	%
FEMENINO	8	47%
MASCULINO	9	53%
TOTAL	17	100%

“Las barreras al empleo femenino fuera del hogar se redujeron significativamente desde 1990. Las mujeres componen actualmente casi la

mitad de la fuerza de trabajo remunerada en muchos países. Sin embargo, la segregación laboral persiste: las mujeres son destinadas en su gran mayoría a “trabajos femeninos” de poco prestigio, en general inseguros y mal pagos, y típicamente reciben un salario 20 a 30 por ciento inferior que el de los hombres, aun por igual trabajo.” (Heyzer, 2003) y existen estudios en el área psicológica que han demostrado que tanto hombres y mujeres tienen mayores habilidades para ejecutar determinadas tareas, así por ejemplo las mujeres tienen mayor destrezas para la computación, para la pedagogía, porque son más pacientes y más afectivas.

En la tabla analizada se refleja que de 17 docentes, el 53 % son hombres y el 47 % son mujeres, esto evidencia el equilibrio de género en el aspecto laboral y en el desempeño de cargos. Esta mínima diferencia de 6 % en que los hombres superan a las mujeres, es un aspecto muy positivo, demuestra que en la selección del personal docente los directivos no tienen ninguna preferencia de género, considerando a los dos géneros como idóneos en el desempeño de dicho cargo.

Cabe puntualizar que la Constitución del Ecuador garantiza la equidad de género y no permite la discriminación en este aspecto, esta garantía legal al género femenino ha permitido que gane espacios importantes tanto en el aspecto político como laboral, sin embargo se sigue combatiendo los arraigados aspectos discriminatorios del género femenino.

**TABLA 3****DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

TITULO ACADÉMICO	F	%
Licenciado en consultoría y orientación familiar.	5	29%
Licenciado	7	41%
Economista	1	6%
Ingeniero	2	12%
Bachiller en ciencias sociales , próximo a obtener título de licenciado	2	12%
TOTAL	17	100%

La tabla por título académico de los docentes indica que la instrucción del 88 % de los docentes es de educación superior, lo que significa que el perfil de los docentes aunque no corresponda a la especialidad en educación es favorable para el objetivo institucional, para el staff de la institución es un factor de seguridad y confiabilidad que consideran los padres de familia al momento de elegir un centro de educación para sus hijos, sin embargo, debido a que los docentes no tienen formación académica para la docencia se necesita que los directivos los capaciten adecuadamente para un correcto proceso de enseñanza-aprendizaje, y actualización en los métodos modernos para que puedan cumplir a cabalidad con la construcción de conocimientos junto a sus estudiantes.

**TABLA 4****POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO**

SEXO	F	%
FEMENINO	210	53%
MASCULINO	190	47%
TOTAL	400	100%

Se establece la población estudiantil a través del rango sexo, observamos que de la población total de 400 estudiantes, 210 estudiantes corresponden al sexo femenino, representan el 53 % de la población estudiantil y marcan una diferencia de 20 estudiantes en relación a los varones que son 190 estudiantes y representan el 47 %. Esta diferencia no es tan distante de los índices estadísticos de la población, en el 2011 la población femenina supera a la masculina por eso hay más mujeres estudiando por lo que se justifica los resultados expuestos en una institución como la analizada que es mixta.

En lo que se refiere a la responsabilidad de los padres en lo relacionado a cumplir con su obligación moral y legal de dar educación a sus hijos, en la tabla se aprecia que los padres se preocupan en la misma medida que sus hijos estudien indistintamente de si son hombres o mujeres, esto es un aspecto positivo para la sociedad considerando que los niños y adolescentes representan nuestro futuro.

**TABLA 5**

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR ESPECIALIDAD**

ESPECIALIDAD	F	%
PRIMARIA	180	45%
SECUNDARIA 1-3 CURSO	100	25%
INFORMÁTICA	33	8.25 %
QUIBIO	29	7.25 %
SOCIALES	30	7.5 %
FIMA	28	7 %
TOTAL	400	100%

La tabla representa también un indicador de la preferencia en cuanto a la especialización que los estudiantes tienen en el colegio, vinculado de manera directa a su futura profesión; en la tabla los porcentajes guardan una mínima diferencia el rango aproximado por especialización es de 30 estudiantes incluso en la técnica

(informática) lo que significa que posiblemente existe una mayor demanda en las carreras humanísticas que en las carreras técnicas.

La información que ha sido reflejada en estas cinco primeras tablas fue obtenida en la primera encuesta de datos fue a finales del año pasado (2010), al momento de realizarlas la atención de los directivos, docentes y estudiantes estaba dirigida a la culminación del período lectivo.

Para el análisis correspondiente se hizo uso de la muestra descriptiva e inferencial, que permitió realizar una proyección al universo, en el cual se dedujo probabilidades de acuerdo a una recolección de datos en estudio sobre “la base de los estratos maestras o las técnicas del docente al transmitir conocimientos, que está determinada en la Guía didáctica de Proyecto de Grado II” (Buele, 2011). Luego del análisis y la interpretación de los resultados que hemos observado en estas tablas, las conclusiones y recomendaciones están fundamentadas en la investigación.

En este proceso se obtuvo información básica en la secretaría de la institución, se emplearon las diferentes técnicas de recolección de información, y se aplicaron instrumentos para la recopilación de datos; hubo una confrontación entre los líderes para entregar los instrumentos educativos, sin embargo, hubo una predisposición para permitir la realización de las encuestas, entrevistas y permitir observar el desempeño de su gestión.

### **3.2.- MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La utilización de los materiales e instrumentos de investigación nos ayudó a determinar porcentualmente el nivel en la gestión en liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Harvard, los que permitieron obtener información acerca:

- La forma de organizar los equipos de trabajos en la institución.
- Las tareas de los miembros de la institución, su desempeño y progreso.
- El modo como se administra el centro educativo.
- Como se lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.
- El ejercicio de las funciones didácticas a través de planes y programas de trabajo encargados a equipos específicos.

- Si en la gestión pedagógica la institución considera la elaboración de diagnósticos y soluciones a los problemas adaptadas al entorno y desarrollo comunitario.
- Determinar el estilo de liderazgo que se promueve en la institución.
- El compromiso de los profesores en su desempeño didáctico
- Identificar los valores que predominan en las decisiones de los directivos y docentes para enfrentar los problemas.
- La atención y prioridad que dan los líderes en la solución de los problemas estudiantiles.
- La aceptación de las opiniones de los docentes y estudiantes por parte de los directivos.
- Si en la aplicación de los métodos de enseñanza, los docentes son innovadores y estimulan la participación de los estudiantes.

Para la recolección de información empírica se seleccionaron y utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- **La encuesta**, que se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes de la Unidad Educativa Harvard que se seleccionó para la investigación, información de campo, que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

Aquí se establece uno de los modos en que se enfoca el problema y se buscan las respuestas, según las encuestas realizadas. Se buscó un modelo de verificación que permite contrastar hechos con teorías y su forma es la de un plan general o síntesis de esas encuestas o informe general que determina los análisis y resultados necesarios arrojados de ello.

- **La del fichaje**, es un mecanismo que posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas que se enumeraron, esto se realizó partiendo de las entrevistas y encuestas realizadas, y sirvió de instrumento de apoyo al momento de confrontar la información obtenida.
- **La Entrevista**: La entrevista que se realizó a los directivos nos permitió recoger y obtener información muy relevante, sobretodo en la percepción que tienen de su propia institución y el reconocimiento de sus debilidades, así se

logró un análisis de los datos dialogados previamente con la aplicación de ciertos tips para lograr la información que requería para la investigación.

La utilización de la entrevista con los directivos, inspectores y docentes, fue muy enriquecedora, hizo conocer más allá de la simple estructura formal del centro, conocer en sí la cultura organizacional, también se observó aspectos que deben cambiarse, dar a notar las prioridades de los maestros versus las de los directivos, lógicamente esto generó cierto malestar al inicio debiendo aclarar que este es el primer paso diagnosticar los problemas, “establecer el orden de atención de los mismos y priorizar los recursos en atención a las necesidades” (Lussier, R y Christopher A. 2002).

- **La observación directa**, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.
- La observación es una de las principales técnicas de investigación que aplicamos con el fin de ayudar al interno de la institución para incluir de manera formal su plan estratégico, financiero y académico con una visión más objetiva la de gestión y liderazgo, como una herramienta necesaria para conseguir los objetivos.

### **3.3.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos aplicados en la investigación fueron el descriptivo, analítico y sintético, esto nos permitió explicar y analizar el objeto de la investigación “gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución investigada.

La investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, pues está dirigida a explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de los valores en la institución, de tal manera que determinemos que si bien es cierto si existen, no están formando parte del plan estratégico institucional habiendo quedado al margen de la administración y asignación de recursos para su implementación en la institución.

-**El método descriptivo**, es el más apropiado para esta investigación su implementación facilitó la orientación metodológica de los instrumentos que posee la institución, con sus debidas acepciones o particularidades. No consiste solamente en la recolección de datos Su meta no se limita “a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables” (Van y Meyer, 1944)

-**El Método analítico**, evidenció la desestructuración de los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y revisión de todos los instrumentos expuestos en todas sus etapas con los análisis, con el objetivo de llegar a la validez y la veracidad de sus diferentes planes de acción.

-**El sintético** que permitió ir del todo a las partes, como una composición de las piezas claves para fundamentar la ausencia o la riqueza de los planes estratégicos y la enseñanza asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementarán el conocimiento de la realidad que facilitaron la comprensión del liderazgo educacional.

Con el método analítico-sintético se analizó el material investigado y recopilado antes, para poder sintetizar de una manera técnica buscando el por qué se llegó a la conclusión y cuál es su diagnóstico, es básicamente desestructurar el objeto de fondo en todas sus partes , en resultados específicos y sobre todo determinar las relaciones entre todos los miembros del centro educativo, porque desde un enfoque aislado se pierde la visión integral, si bien es cierto en el caso de los estudiantes y los padres de familia es una muestra; en el caso de los directivos y docentes se aplicó al 100 % del universo de tal forma que se espera que la información obtenida evidencie la realidad, sin embargo estamos listos a que si esto no evidencia la realidad tenemos la posibilidad de aplicar la entrevista personal con los docentes para que a través de un diálogo fluido evidenciamos los verdaderos problemas y sobre todo la búsqueda de soluciones unas a corto plazo y otras a mediano plazo.

La **Deducción**, una práctica evidente para la generalización de los hechos particulares de la gestión del centro educativo para poder establecer sus diferencias entre cada gestión y liderazgo, ayudó a generalizar de forma lógica los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

En la recolección de la información se procedió a la aplicación del método estadístico para organizar la información alcanzada con la aplicación de los instrumentos de investigación sugeridos como la encuesta, la entrevista, esto facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados, para una aplicación práctica en el proceso de la verificación de la hipótesis.

De preferencia dentro de un campo de las ciencias humanas la observación como técnica es la más completa para aplicarla en este caso, porque ha facilitado el objeto de análisis del problema investigado, se sujetó a la comprobación de validez y fiabilidad, y es aplicada de forma directa lo que significa que la información llega completa.

## **PROCEDIMIENTO**

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos, encuestas, guía de observación). Primero fue la recolección de los datos encuestados, entrevistados u observados, ya que se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos, que es en el centro educativo. Este proceso se apoyó en las técnicas antes expuestas con un método analítico-sintético, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

**Cualitativos** (mediante símbolos verbales): Se usaron estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos, en este caso de los datos obtenidos. Los estudios cualitativos proporcionaron una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, y contextos. Los estudios cualitativos contribuyeron a identificar los factores importantes que deben ser medidos.

**Cuantitativos** (por medio de símbolos matemáticos): Los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables, como por ejemplo el número de estudiantes y su nivel de estudio.

También se procedió a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado **análisis y discusión de los resultados** correspondientes.

**Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información**, por su parte, será un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Los datos extraídos de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada son evidenciados y con la información recogida se determina un gran número de factores relacionados con el fenómeno a solucionarse o sólo a unos pocos aspectos recogidos. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema.

Esta parte del trabajo confirmaría o rechazaría los supuestos. En este contexto, se llegaron a formular las **conclusiones del trabajo**, las cuales reflejarían no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

Las conclusiones se efectuaron luego de identificar los relacionados que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno, a través de estudios correccionales y de comparación.

- Los conceptos teóricos de liderazgo, gestión y valores en los diferentes niveles de la institución educativa se reafirmaron de casi la totalidad de los encuestados, sin embargo en el contexto de aplicación se evidencio una deficiencia.

-Se realizaron unas sesiones ya que algunos datos no permitieron diferenciar la realidad y existían dudas, dichas sesiones se dieron en el interior de la institución y permitió un planeamiento mejor dentro del plan estratégico.

En razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se logró **niveles de análisis** para

encontrar mecanismos que orienten la formulación de **lineamientos propositivos** que contribuyan a mejorar los procesos de inter-aprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/ informática.

-Los objetivos planteados anteriormente fueron considerados dentro de un plan de desarrollo y de acción integrados en un objetivo institucional y así de esa manera poder dirigir los recursos que elevan la calidad de educación en el centro Educativo Harvard.

Finalmente, se procedió a la **redacción y presentación del informe de investigación**, para lo cual fue necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experienciales de los equipos de investigación, constituirán el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales. Para dar cumplimiento a lo planteado en los objetivos de la investigación se seleccionó la población y la muestra, esta última, mediante la técnica del muestreo aleatorio estratificado.

Con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de las variables que constituyen el eje del estudio, la investigación de campo, se apoyó en una investigación de tipo documental, en relación a la cual Basarisco (1994), señala: "constituye prácticamente la investigación que da inicio a casi todas las demás, por cuanto permite un conocimiento previo o bien el soporte documental bibliográfico vinculante al tema de estudio..." (p. 27). Con la investigación documental se logró el sustento principal de la investigación, las teorías que la fundamentan, las investigaciones previas que orientan y en las que se complementa el estudio y los referentes teóricos que constituyen el deber ser de las variables.

La última parte llamada **evaluación y conclusión** de las técnicas utilizadas y los métodos propuestos hacen referencia a un análisis crítico de los materiales originales, y las encuestas fueron estructuradas adecuadamente lo que permitió un vocabulario legible para todos los encuestados y entrevistados, se utilizó un

vocabulario técnico para los directivos y la coordinadora, la formulación de hipótesis, la recolección de los datos, la observación y experimentación personal con los miembros del centro educativo, son factores importantes que generaron una manera objetiva de percibir al centro educativo y previsión de nuevas ideas para que al interior de la institución se genere una comunicación más fluida y confianza entre los líderes y los demás miembros del centro educativo.

## **4 .- RESULTADOS**

### **4.1.- DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN**

El ejercicio de la gestión y liderazgo de la Unidad Educativa Harvard se fundamenta en las normas legales vigentes, su normativa interna y sus instrumentos, dirigida a cumplir su principal objetivo que es brindar un servicio educativo de buen nivel académico, a estudiantes de nivel económico medio bajo.

Es necesario destacar que la gestión de los líderes en el aspecto de planificación se evidencia con la elaboración del cronograma de las actividades de la institución donde constan contenidos los aspectos más relevantes, cada profesor entrega al padre de familia un resumen del cronograma en el que se hace referencia al período de los exámenes, entrega de libretas y actividades en las que participan los padres de familia; este cronograma está elaborado por los directivos en función del año escolar y del plan operativo anual, y su elaboración empieza en la segunda semana de noviembre previamente con la entrega de las actividades propuestas por cada docente.

La gestión y liderazgo en la institución en las dimensiones pedagógica y curricular, y comunitaria, se planifican, organizan y se vinculan coherentemente en los instrumentos como el proyecto educativo institucional, plan estratégico y plan operativo anual, constituyendo los valores un eje transversal en la ejecución de los mismos; sin embargo, en las dimensiones administrativa y financiera y operacional, aunque presentan una planificación y organización, no contienen a los valores como eje transversal; la institución deberá establecer estrategias puntuales para articular coherentemente con la finalidad que los valores constituyan el eje transversal en la planificación de los objetivos institucionales en sus diferentes dimensiones.

#### **4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.**

Los instrumentos a analizar constituyen la base de la planificación educativa, fueron elaborados por los líderes tomando en consideración la misión y visión de la institución, estableciendo de manera muy clara la gestión que debe realizar cada

uno de los miembros de la institución para alcanzar los objetivos planteados al inicio del año escolar. Los directivos consideran que estos documentos institucionales son el fundamento sobre el que se ha estructurado el aspecto organizativo, administrativo, financiero y académico de la institución, los que permiten una orientación en su gestión como directivos educacionales y les ayudan a replantear sus objetivos de manera que se evidencie en cada uno de los actos realizados el fundamento que es “en la y por la institución”.

La planificación educativa conforme a todos los instrumentos utilizados no se dio en su totalidad, más adelante indicaremos cual fue realmente la importancia de cada uno de ellos frente a los objetivos alcanzados, su utilidad de servir como guía en la gestión y en la forma de cómo se deben establecer las normativas para incursionar en una forma diferente de liderar.

#### **4.1.1.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

La Unidad Educativa Harvard no cuenta con un manual de organización, esto desde el inicio de funciones de la institución, los directivos no consideraron que este documento sería tan necesario porque se elaboró el organigrama de tal forma que todos los miembros de la institución conocen el orden jerárquico establecido y además porque consideraron que al estar las funciones determinadas en la Ley estaría por demás reflejarlas en un documento específico, en este aspecto se reflexionó con los líderes explicando la necesidad de la institución de tener todos los instrumentos educativos porque son el fundamento para una debida gestión y liderazgo; se pudo comprobar que las diferentes actividades a realizar están incluidas en el POA (Plan operativo anual), de igual manera se constató que los roles que desempeñan los docentes y los directivos se encuentran en el reglamento interno de la institución y, demás gestiones educativas están consideradas en el PEI (Plan Educativo Institucional), supliendo en conjunto estos instrumentos la falta del manual organizativo.

La importancia de un manual de organización dentro de la institución educativa radica en que establece la forma de liderar en relación a los miembros de la institución, la manera de cómo están organizados, a que departamentos pertenecen sus funciones, cuál es la manera para desempeñar esas funciones en especial destacando los valores que deben estar implícitos en el ejercicio de sus actividades,

permite mantener un equilibrio entre los docentes y estudiantes, constituye un instrumento metodológico y técnico de la propia administración del centro educativo que va guiado de los objetivos de toda institución siendo “una acción práctica de excelencia para cualquier proceso de organización”.( Garibay, L. 1984)

La Ley Orgánica de Educación Intercultural ha establecido en sus artículos 13 y 14 que las instituciones educativas deben contar con un manual de funciones, sin embargo hay muchos centros educativos que no se someten a esta disposición y no tienen estas regulaciones en una normativa específica, pero por lo contrario la Unidad Educativa Harvard ha dispuesto las funciones que deben desarrollar cada uno de los directivos y departamentos, estandarizando de esta forma la parte organizativa en general, y se asemeja a manera de ejemplo del artículo 17 las directrices del órgano directivo de los centros educativos como son los rectores o directores.

El Manual de Organización se elabora en primer orden considerando la estructura organizativa de la institución que está contenida en el organigrama, se considera como soporte lo contenido en las leyes aplicables a las funciones de los funcionarios y departamentos, al ejercicio de las funciones que corresponden según el cargo que se desempeñe, en este proceso se considera además de lo indicado la parte organizativa-estructural de la institución. Existe la necesidad de establecer los niveles de jerarquía en la institución para que exista un orden y lo que se conoce como el órgano regular a seguir en el momento que se evidencie algún inconveniente, esto es indistintamente de quienes se encuentren involucrados en el mismo. La Ley General de Educación Intercultural establece las funciones asignadas según el cargo, entre las más importantes encontramos:

- El Rector
- El Vicerrector
- El Inspector General
- Los profesores

En este aspecto se explicó a los directivos la necesidad de contar con una normativa sustantiva que debe estar contenida en el manual de tal forma que todos los empleados y funcionarios puedan revisar de manera constante y con mucha claridad las funciones que les corresponden, evitando cualquier abuso y sobretodo

asignación de otras funciones que generan un rechazo de parte de los empleados y docentes, un ambiente inadecuado para el trabajo y un clima organizacional adverso para el buen desempeño de las funciones.

#### **4.1.1.2. CÓDIGO DE ÉTICA**

El código de ética de un centro educativo representa **“un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de la institución, o del directorio de la misma.”** (Castaño, 2006)

Un código de Ética describe las normas morales, sociales y de conducta que debe observar cada uno de los miembros de la institución en el desempeño de sus funciones, los valores que se asocian a cada rango establecido, de esta forma se fomenta el ejercicio de los valores establecidos y los que puedan incorporarse para establecer con su práctica diaria a través del tiempo la cultura de la institución, que será un signo distintivo de la institución y que podrá ir evolucionando de conformidad a los nuevos objetivos planteados y que sea interiorizada por los miembros para que los conduzca a un logro satisfactorio de las metas.

“Cuando el hombre realiza una acción siente que ésta va acompañada de una sensación de responsabilidad”. (Roldán ,1990)

El código de convivencia es fundamental porque establece las normas de buen vivir que deben regir la cultura organizacional del centro educativo basado en el respeto principalmente entre los miembros de la institución y exteriorizada a la comunidad donde se encuentra la institución, esta importancia se consolida en un planteamiento de estructuración del centro educativo, claro está con directrices encaminadas a la creación de un centro educativo más armónico en las relaciones interpersonales de sus integrantes.

Su motor principal es dirigir un centro educativo con lineamientos éticos en el que puedan desarrollarse los valores, es preciso destacar que aunque no exista el código de ética si existe una descripción de los deberes y obligaciones de los miembros en el Reglamento Interno de la Institución, concatenados con los valores propios de una cultura estudiantil y que debe fomentarse todos los días.

En el código de ética en ciertas ocasiones se suele cubrir posibles problemas éticos tales como la confidencialidad, el partidismo, mal uso de la información, deshonestidad, irrespeto, entre otros. Además de abordar el aspecto ético, “un código de ética a menudo contiene una sección que describe los procedimientos para el manejo de quejas o reclamos, tanto de afuera como adentro de la organización. Para permitir y llegar a la experimentación científica, asegurando que los resultados sean válidos y que la prueba se llevó a cabo de forma ética”. (Cardona, 2001).

Los líderes han tomado conciencia que si la institución cuenta con un código de ética bien estructurado, tendrá una herramienta necesaria para orientar la gestión de los empleados, docentes y directivos; es necesario que a más de elaborar el documento, hay que verificar que se cumpla y de ser necesario reformarlo de conformidad a los requerimientos del entorno donde se aplica, para ello es muy importante que en la elaboración participen todos los miembros de la institución de tal forma que sea aceptado y puesto en práctica sin ninguna resistencia.

Debe considerarse que la aplicación del código de convivencia y el ejercicio de los valores en el contemplados no solamente se evidencia en el buen vivir de la institución sino que trasciende al hogar de los estudiantes y de cada uno de los miembros del centro educativo, y con ello a la sociedad en sí, siendo un aspecto fundamental a considerar como herramienta de cambio y transformación que coadyuvará a la solución de los problemas sociales como la falta de los buenos modales, la violencia familiar, la delincuencia, que tienen su origen por la ausencia de valores tanto en el hogar, trabajo y centros de estudios.

### **Código de Ética En La Unidad Educativa Harvard**

La institución **NO cuenta con un código de ética establecido**, ya que no se lo incluyó como una perspectiva dentro de la propuesta inicial hace diez años que fue crear y fundar la institución educativa, no obstante los profesores si tienen una normativa similar a un código de ética donde se establecen los valores que sirven de apoyo a los docentes para orientar a los estudiantes día a día y que se lo implementó en el año lectivo siguiente de la creación de la Institución, es decir en enero del año lectivo 2002-2003, debe ser reconocida como una norma aunque no lo

sea formalmente para su observancia pasiva, sino como un conjunto de principios que guíen su conducta y su forma de vida en la comunidad.

La falta de un código de ética en la institución, provoca la falta de lineamientos que determinen las bases esenciales del comportamiento de los maestros, alumnos, del personal directivo y de apoyo de esta institución, sin embargo como existe un sistema basado en los usos y costumbres que apropia ciertos valores como institucionales, que se refuerzan por los docentes en clases, en recreo y en el actuar diario destacándose el respeto, esto permite establecer normas de conducta intrínsecas en la cultura organizacional que se ha establecido a través de la historia institucional. Este sistema implementado va enfocado a cada uno de los miembros de la Unidad Educativa Harvard, establece el deber de respetar la dignidad de cada individuo, profesores, alumnos, directivos y personal de apoyo de la institución, valor fundamental cuya efectividad está ligada a la gestión y practica constante de cada miembro de la institución.

Los directivos y docentes en correcta aplicación de las normas legales que garantizan el trato igualitario, el rechazo de las conductas tales como el acoso sexual, el racismo, la crueldad y todo tipo de manifestaciones de intolerancia, están terminantemente prohibidas en la institucion; sin embargo si se evidencia un problema constante en la institución y que genera un malestar entre todos los integrantes debido a la mala conducta de los estudiantes en especial a la hora del recreo, para atender este problema se ha establecido un sistema de reforzamiento de los valores en que cada semana se va a elegir un valor para ser interiorizado en los estudiantes, por ejemplo: el respeto y durante toda la semana se realizan actividades y frases de motivación para ese valor determinado para que los estudiantes puedan asimilarlo de una forma diferente a lo que se encuentre en una norma contenida en un código de convivencia, esta es una forma rescatada de incentivar la propuesta.

La necesidad de elaborar en la Unidad Educativa Harvard un código de convivencia obedece al cumplimiento de la normativa legal vigente en el ámbito de la educación, en la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 27 establece los principios que han de regir el sistema educativo, podemos llegar a una ligera

concepción de que es lo que el Estado procura proteger dentro del ámbito de la educación.

En la elaboración del código de ética o de convivencia deberán participar todos los miembros de la unidad educativa Harvard, deberá considerarse uno de los lineamientos que sigue actualmente que la educación responderá al buen vivir, siendo un interés de orden público el derecho a la educación no debe estar al servicio de intereses individuales y corporativos; deberá incorporar los usos y costumbres que constituyen el actual sistema de convivencia de la institución; debe incorporar las normas jurídicas vigentes; debe considerar ; debe incorporarse el entorno en el que se encuentra la institución; todo estos aspectos harán que el código de convivencia o de ética sea una herramienta útil para el buen clima organizacional.

Entre los principios que el Estado ha establecido como parte del sistema educativo ecuatoriano, sin ser taxativo, el acceso universal, permanencia, movilidad y el ingreso sin discriminación alguna; debe contener la interculturalidad estableciéndose como un derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprenda de ellas y las respete. Para el cumplimiento de la interculturalidad el Estado ha dispuesto que las instituciones implementen actividades necesarias para interactuar en el medio conjuntamente con los organismos seccionales y de esa forma que el aprendizaje se desarrolle en forma escolarizada y no escolarizada, un ejemplo en la institución constituye el desfile alrededor de la ciudadela en las fechas cívicas como el 9 de Octubre; otras ejemplo son las actividades internas como las olimpiadas en que cada grado representa a una provincia del Ecuador debiendo destacar la cultura, traje típico, comidas y actividad económica.

En otro artículo 2 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural dispone que las normas deben seguir el código de convivencia y que el principal responsable de garantizar y dar las políticas para atender la educación como prioridad sea el Estado, por lo que garantiza la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. De esta forma se garantiza que los padres tengan la libertad de escoger

para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural contiene las disposiciones respecto de quién debe y cómo debe elaborarse el Código de Convivencia, de igual forma la obligación de todos los miembros de la comunidad educativa de respetarse, establece las sanciones aplicables en caso de violación a sus normas, entre las disposiciones más relevantes tenemos:

### **Obligaciones dentro del Código de Ética**

Las obligaciones de los miembros que deben constar en el código que elaboran los centros educativos entre otros son las siguientes:

- A. Tratar de fomentar el respeto y sin ninguna discriminación de cualquier índole a los miembros de la comunidad educativa
- B. Respetar y cumplir los códigos de manera armónica y promover la resolución pacífica de los conflictos

El artículo 8 de la ley Orgánica de Educación Intercultural contiene el conjunto de obligaciones que deben cumplir de forma obligatoria los miembros de la institución y de esa forma coordinar y organizar las diferentes planificaciones a realizar en el centro.

La ausencia de un código de convivencia en la Unidad Educativa Harvard, actualmente complica a la comunidad, porque los líderes y organismos encargados de establecer las sanciones deben aplicar la normativa legal vigente, en este caso el artículo 138 de la ley Orgánica de Educación Intercultural, así como recurrir a otros instrumentos, todos supletorios, que establecen los diferentes casos y las soluciones a las problemáticas que se susciten, así como las sanciones previas para aplicar a los miembros de la comunidad educativa que estén inmersos en ellas.

#### **4.1.1.3. PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es un plan de mejora para la Unidad Educativa Harvard, permite fomentar lineamientos guiados a la excelencia, ciencia y calidad de educación y mejorar cada día el aprendizaje de los estudiantes volviéndolos más competitivos en

las diferentes áreas a desenvolverse, sirve como base para el plan operativo anual que se elabora cada año antes de iniciar un período lectivo.

La Unidad Educativa Harvard cuenta con su Plan Estratégico desde que fue aprobada la institución en el mes de Octubre del 2001, siendo elaborado cada año escolar y se aprueba en el mes de enero para atender los nuevos requerimientos de la comunidad educativa y de expansión de la institución; es revisado y aprobado por los directores tanto el rector como la directora conjuntamente con los docentes, se analiza su cumplimiento y lo ratifican o modifican de ser necesario para el siguiente año escolar, su base jurídica se sustenta en el instrumento del centro educativo en sus primeros enunciados 2,3,4, en donde todos se comprometen a cumplir un pensum académico que garantiza el nivel académico de la institución y cumplir con responsabilidad su rol importante, esto es, la trasmisión de los conocimientos a los estudiantes. El plan estratégico se revisa en el mes de noviembre y se aprueba en el mes de enero conjuntamente con del Plan Operativo Anual, se encarga de desarrollar todas las estrategias y metodología de enseñanza para la institución y los estudiantes, además elabora estrategias para que la institución suba su nivel académico y se encarga que todas las metodologías sean llevadas en el menor tiempo posible, responde a las necesidades de los estudiantes y se basa en la misión y visión de la institución.

El plan estratégico aprobado para el período-lectivo 2010 – 2011 establece en su segundo enunciado que la elaboración y diseño del documento es de responsabilidad de los líderes en conjunto con el personal de la institución, en su segundo enunciado establece que cada responsable deberá elaborar un bosquejo de las debilidades y amenazas que ha percibido en la institución así como las actividades concretas que puede proponerse para la mejora institucional, que serán expuestas y analizadas previo a su aprobación. En el enunciado tercero se establece que la aprobación se hará en el mes de enero conjuntamente con el plan operativo anual. De esta forma se evidencia en el mismo documento la gestión y liderazgo participativo de los miembros de la institución, a través de esta interacción cada miembro se siente comprometido y valorizado por los líderes ya que su aporte es significativo. Esta afirmación se sustenta en la existencia del documento dentro de la institución, en los blocs de notas de los profesores donde constan sus aportaciones y las reuniones que se realizan dentro de la institución para su

aprobación, así como en la agenda de trabajo de los directivos, esto demuestra una gestión que se planifica de forma organizada para establecer los nuevos objetivos de la institución en cada período lectivo.

Delimita los diferentes estándares para la aplicación de nuevos planes de acción que coadyuvan a la ejecución de nuevos proyectos, con el plan estratégico demuestra que la planificación institucional son nuevas provisiones que construyen una nueva corriente del pensamiento, una forma moderna pero sagaz de considerar diferentes aspectos, destrezas y habilidades que deben aplicarse en la enseñanza a los estudiantes que son sujetos activos de este investigación.

Tener un planteamiento estratégico requiere tener como base el análisis con un método científico y una modesta dosis de intuición, ya que en cierta forma equilibra “los procesos analíticos (en base a nuestro razonamiento) de las instituciones educativas y los procesos intuitivos (con base a la experiencia) y desarrollar campos de acción y beneficios académicos” (Farland, (1997).

Siempre se fomenta en cada plan estratégico anual bases como:

1. Reforzar aspectos valóricos en forma constante.
2. Fomentar un espíritu de investigación y actualización permanente de los conocimientos de la población.
3. Vincular y concertar acuerdos de cooperación con las organizaciones públicas.
4. Colaborar con aquellas agrupaciones e instituciones, que persigan fines similares.
5. Construir una cancha de futbol para la sana recreación de los estudiantes.
6. Realizar educación formativa, comunitaria, integral y armónica, que permita al educando desarrollar sus potencialidades para beneficio personal, familiar y comunitario.
7. Fomentar el espíritu de solidaridad y cooperación entre las personas

Cabe recalcar que los docentes inician sus clases con una frase de motivación que se fundamenta en los conceptos de los valores que se aplicarán en la semana para reforzar la ausencia del código de convivencia, así se procura que los conocimientos y el desarrollo de la personalidad tengan de base los valores morales y erradicar los anti valores.

El espíritu de la investigación se consolida con la actualización de conocimientos a través de la capacitación de los docentes y cuerpo directivo para desempeñar sus funciones y sus roles de mejor manera que ayuden a la gestión organizacional con motivación.

Es importante la interacción constante que debe existir entre la Unidad Educativa Harvard con la comunidad para fomentar la cultura y el crecimiento al alcance de ellos, que se impulse de manera copulativa propuestas y tomas de decisiones encaminadas con esta interacción que fomenta el espíritu de civismo y participación con la comunidad.

#### **4.1.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL**

El plan operativo anual de la Unidad Educativa Harvard se basa en el desarrollo y crecimiento de la educación, porque los niños, niñas y jóvenes merecen estudiar con una calidad de educación que se considera la principal meta y proyecto a realizar se titula **DESARROLLO A LA EDUCACIÓN** que consiste en que todos los estudiantes que forman parte de la institución concienticen que la labor educativa implica diferentes aspectos ontológicos y deontológicos para la formación de esta, para que demuestren un fin en sí mismo , en la institución y en la comunidad.

El plan operativo anual es implementado por los directivos y los docentes de la unidad Educativa Harvard en igual condiciones y opiniones con voz y voto, se reúnen antes de iniciar cada año lectivo en el mes de enero para forjar una nueva base operacional para las actividades, roles, prácticas docentes, métodos, rendimientos económicos del nuevo año lectivo, su base legal se sustenta en el artículo 15 del PLAN OPERATIVO ANUAL fomentado por la institución. La ley de educación intercultural manifiesta en su artículo 26 la debida acreditación y matriculación del centro educativo con sus debidos instrumentos académicos como es el POA y el PEI.

El primer plan operativo anual se elaboró al momento de crearse la institución (25-10-2001) y su cumplimiento es revisado periódicamente por la Dirección Provincial de Educación; el primer plan operativo anual que se implementó en el año lectivo 2002-2003 en que abrió la apertura a los estudiantes para las matrículas en la institución ha sido la base para la elaboración en los años posteriores, de ahí cada

área y docente inician la elaboración del POA desde el mes de octubre, se revisa en noviembre y se aprueba en el mes de enero conjuntamente con el plan estratégico para su implementación en cada año lectivo.

La elaboración del plan operativo anual que constituye la herramienta necesaria para la ejecución de los objetivos trazados en el plan estratégico, se inicia en el mes de octubre por cada docente, contiene los planes de acciones concretos, los responsables, los recursos y el cronograma para su desarrollo; el documento se encuentra físicamente en el despacho de los directivos para la presentación formal ante las autoridades de educación cuando realizan sus evaluaciones. Esta interacción entre los miembros de la institución que involucra la participación de equipos de trabajo, es un factor importante que promueve el liderazgo participativo y desarrolla las competencias de liderazgo entre los docentes. Una evidencia de este aspecto es el proyecto vigente de defensa del medio ambiente que lo propusieron un grupo de profesores como responsables, la ejecución está a cargo de tres profesores y todos los estudiantes, las actividades propuestas es de reciclaje dentro de la institución cada curso deberá reciclar en el mes de junio papel; otra actividad concreta con un objetivo específico del plan estratégico “ promover el civismo en los estudiantes con actividades culturales en que se resalte la forma de vida del lugar donde viven”, vinculado a este objetivo en el plan operativo anual consta la semana cívica y cultural de las fiestas julianas, los responsables son la Vicerrectora y los profesores, lo ejecutan los profesores y los estudiantes, los materiales a utilizar son revistas, láminas, murales, disfraces, se invita a los padres de familia, el cronograma de ejecución en la semana 18 al 22 de julio. Esta actividad se realizó satisfactoriamente interiorizando en los estudiantes el significado del 25 de julio reforzando el civismo de sentirse guayaquileño.

### **Objetivos Generales:**

- Aplicar metodologías técnicas que despierten el interés de los niñas, niños y adolescentes en las diferentes áreas, especializaciones y en la comunicación externa con sus padres.

### **Actividades Principales:**

- Implementación de metodologías y técnicas activas e innovadoras
- Recaudar fondos para realizar una cancha de futbol sintética.
- Estímulos constantes a través de los escritos en los cuadernos.
- Promover el uso de recursos como el Internet pero no de manera independiente sino con un control y guía del docente.
- Compromiso total interiorizado en los docentes en la forma de trabajo.
- Jornadas de capacitación coordinadas.
- Formato de equipos de trabajo.
- Organización y calendarización de las actividades a realizarse.
- Definiciones de las finalidades.
- Elaboración y ejecución del POA de cada docente
- Afianzamiento de cada programa y tipos de evaluación.
- Reuniones periódicas con la planta de docentes.
- Presentación de trabajos pedagógicos.
- Nuevos programas con el Asesoramientos de los consejos académicos y junta de profesores.
- Entrega de libretas a Padres de familia.
- Reinserción y práctica de los diferentes valores
- Objetivos de cada actividad
- Labores comunitarias
- Capacitación de la planta docente.
- Trabajos Pedagógicos
- Control y valoración de cuadernos
- Mejorar el acompañamiento responsable de los padres en la formación de sus hijos.

**Recursos: Humanos, Materiales, Financieros:**

**Responsables:**

- Directora y rector de la unidad educativa HARVARD
- Coordinadora pedagógica Administradora (lideres)

**Evaluación: Medios de Verificación**

Todos estos tipos de recursos demuestran unas políticas institucionales que benefician al estudiante y coadyuvan a la Implementación de técnicas activas para los docentes de las diferentes áreas y materias.

El POA es un pilar fundamental de toda institución, sin este instrumento no tendría sentido fomentar políticas de acción y de desarrollo, impulsa el liderazgo educacional y gestiona formas innovadores académicas, con una ética prevalente, aunque sea una institución laica.

#### **4.1.1.5. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

El PEI constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación que realiza un centro educativo. Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación de los individuos (educando – educador) y la sociedad y el modelo de comunidad en el que se sustenta la misma. (Hellriegel, 1999).

El plan operativo anual es implementado por los directivos y los docentes de la unidad Educativa Harvard en igual condiciones y opiniones con voz y voto, se reúnen antes de iniciar cada año lectivo para forjar una nueva base operacional para las actividades, roles, practicas docentes, métodos, rendimientos económicos del nuevo año lectivo, su base legal se sustenta en el artículo 16 del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL fomentado por la institución. La Ley de Educación Intercultural manifiesta en su artículo 26 que la debida acreditación y matriculación del centro educativo sólo se realiza con sus debidos instrumentos académicos como es el POA y el PEI.

El Proyecto educativo institucional se creó al momento de crearse la institución (25-10-2001) y registrarla en la Dirección Provincial de Educación se implementó en el año lectivo 2002-2003 en que se abrió para los estudiantes para las matrículas de la institución; pero se revisó y replanteó en el mes de enero de 2007 para atender a los nuevos requerimientos institucionales especialmente los que se relacionan con la expansión, como infraestructura, espacios de recreación, entre otros.

El PEI es de suma importancia porque constituye la base de la institución, su elaboración se hace con la comunidad educativa, es decir, estudiantes, docentes,

directivos y padres de familia; constituye la trayectoria de la institución durante su existencia, puede ser modificado cuando las exigencias de la institución así lo determinen, debe responder siempre a las necesidades de los estudiantes y de la comunidad en la que se encuentra la institución. Es de gran trascendencia porque mejora la toma de decisiones en los procesos de aprendizaje tomando en consideración demandas de su entorno y contando con una visión adecuada para el futuro, reafirma las políticas de estudio.

#### **4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES**

El reglamento interno es la normativa educacional que rige dentro de cada institución para fomentar la observancia de reglas previas para cualquier actividad y roles desempeñados, establece obligaciones, deberes y también sanciones, todo centro educativo lidera y propone su propia política y reglamento interno el cual debe ser conocido por todos al momento de ingresar a la institución.

A las autoridades y personal de administración corresponde la observancia de las normas de carácter social, cultural, jurídicas y las sanciones a aplicarse de manera coercitiva, también los valores fundamentales a seguir.

Los directivos tienen que fomentar siempre los principios de respeto, responsabilidad, honestidad, lealtad, integridad y justicia.

Su base legal se encuentra normada en la Dirección de Colegios laicos en sus artículos 15 y 16 y siguen una similar normativa a la que da el Ministerio de educación y Cultura. Los organismos y el personal directivo de la institución deben seleccionar y designar a sus colaboradores de acuerdo a los conocimientos, habilidades y experiencias requeridos para el mejor desempeño de las funciones que les asignen.

La Unidad Educativa Harvard lo incorporó en el año 2003-2004, desde este año se empezó a regir de manera coercitiva el reglamento interno, en este tiempo donde se

empezaron a implementar estructuras, diferentes metodologías y en el cual cada docente cumplía su único rol, enseñar y educar a conciencia y valores.

El reglamento promueve el desarrollo del personal a su cargo, mediante cursos de entrenamiento y actualización en las técnicas y procedimientos indispensables para que realicen bien su trabajo. Estudiar las posibilidades de cada colaborador, a fin de averiguar en qué dirección podrá desarrollar al máximo sus posibilidades.

Se debe evaluar con objetividad, imparcialidad y justicia el desempeño de cada colaborador. Entre los deberes esenciales del personal de apoyo a la educación se mencionan el sumamente importante: Desarrollar y mantenerse actualizado en los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para hacer su trabajo con eficiencia.

La Unidad Educativa Harvard, tiene como finalidad fundamental impartir una educación que estimule el espíritu de investigación la actividad creadora, la responsabilidad en el trabajo, el principio de solidaridad humana y el sentido de cooperación social, además es su finalidad cumplir los objetivos específicos constantes en el Art. 19 del Reglamento de la Ley de Educación.

Las Comisiones, Cultural, Deportiva, Social, Económica y de Salud son las comisiones permanentes del Plantel, son las encargadas de planificar sus actividades durante el período de matrículas, presentar su trabajo al Director, quien luego de dar las recomendaciones pertinentes las pondrá a consideración de la Junta General de Profesores. Al final del año lectivo presentarán cada comisión su informe de actividades.

Los profesores de cada grado/curso son responsables de matricular a los alumnos designados por el Director del Plantel, los profesores deben informar pormenorizadamente todas las actividades del proceso de matriculación al Director del Plantel.

Los profesores de cada grado podrán considerar la matrícula de alumnos de otras escuelas previa autorización de la Junta General de Profesores, dicha Junta elaborará un calendario de atención a los interesados.

Los alumnos del Plantel matriculados y promovidos tendrán la máxima prioridad,

debiendo el padre de familia matricular a su alumno/a dentro del periodo resuelto por las Autoridades Educativas Provinciales y la Junta de Profesores.

El plantel estimulará mediante premios y distinciones el esfuerzo de los alumnos por alcanzar altos niveles de aprovechamiento así como cualquier otra manifestación escolar meritoria, el profesorado presentará aspirantes a la Junta General de Profesores que adoptará las resoluciones pertinentes.

La Junta General de Profesores y el Comité Central de Padres de Familia reconocerán el esfuerzo del docente por cumplir cabalmente las funciones encomendadas. Las situaciones no previstas en este Reglamento Interno serán absueltas por las Disposiciones de la Ley, Reglamento General de Educación y demás instrumentos legales.

#### **4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.**

La estructura organizativa de los centros educativos comprende la organización de los mismos por los diferentes planes y estrategias y objetivos planteados para poder cimentar la institución como tal, en sus debidos recursos humanos y físicos que disponen un incremento de habilidades que posee la institución.

##### **4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN**

La misión implica el seguimiento de una perspectiva superior que encamina la formación académica de cualquier centro educativo para desempeñar actividades que conlleven a ese logro planeado y “que la gestión y el liderazgo empañen la totalidad de los deseos e iniciativas de la institución”. (Jaap, 1991)

La visión demuestra cuales son los puntos positivos para alcanzar los resultados de la misión propuesta y así llegar a liderar un desarrollo integral en una institución educativa

Su base legal está sustentada en la normativa, que emite el Ministerio de Educación y Cultura conforme a su reglamento, y que dinamiza con la Dirección de Colegios laicos, específicamente en el artículo 25 de la Ley de Educación de los colegios laicos.

La misión y visión de un centro educativo refleja la finalidad máxima y el objetivo concreto de llegar a consolidar una calidad de educación , sus valores y la formación autentica que deben de tener los estudiantes incluyendo los bachilleres para competir en el campo universitario dándoles las técnicas y habilidades propias de las colegiaturas y escuelas y así de esta manera fomentar un análisis crítico, una tarea bastante compleja en la actualidad ya que implica incentivar al estudiantado a seguir los retos que se proponga.

La carta y el documento donde se encuentra asentada la misión y visión de la institución corresponde a su tiempo de creación en el año 2001, exactamente en el mes de octubre donde pudo ser registrada la Unidad Educativa.

### **Misión Institucional**

“Que los alumnos adquieran conocimientos para que los puedan aplicar en un futuro, el desarrollo de habilidades y destrezas intelectuales, de comunicación, pensamiento lógico, que los convierta en personas críticas y reflexivas. Esta Unidad trascenderá como una institución formadora de alumnos con valores, actitudes y habilidades, lo que permitirá que sea un plantel exitoso.”

### **Visión Institucional**

“Ser una institución de prestigio, donde los diferentes agentes estén comprometidos con el desarrollo integral y la eficiencia, forjando personas útiles para atender los requerimientos de la sociedad y mejorar su calidad de vida.

Participando en la formación de alumnos para desarrollar sus capacidades para que en un futuro sean personas de éxito.”

En la misión de la institución los líderes han considerado aspectos fundamentales que anhelan alcanzar en los estudiantes, el desarrollo de capacidades de comprensión de los conocimientos necesarios relevantes para la vida, el desarrollo de las capacidades que intervienen en una comunicación eficaz y le permitan

relacionarse en la sociedad como una persona reflexiva y crítica. El resultado que desea la institución para ser considerada exitosa y se la distinga de otras instituciones educativas es que la formación de sus alumnos se fundamenta en valores, actitudes y habilidades, constituyéndolos en medios necesarios para convertirlos en personas que contribuyan de manera positiva en la sociedad. Esto evidencia que en la misión institucional los valores han sido considerados un elemento decisivo en la formación del estudiante, siendo necesario una revisión y readecuación de los aspectos organizativo, administrativo, financiero y curricular, con el fin de poder alcanzar la misión propuesta.

En la visión de la institución los líderes desean alcanzar una distinción en la sociedad “el prestigio”, dejar en alto su nombre, se fundamenta en el compromiso de los diferentes miembros de la comunidad mediante el ejercicio de un desarrollo integral y eficiente de sus funciones, acciones que van dirigidas al estudiante convirtiéndolo en personas útiles que atiendan las necesidades sociales y su participación le permita mejorar su calidad de vida. También se ha considerado que el estudiante de la institución sea una persona exitosa por la formación que recibe y permite desarrollar sus capacidades a plenitud. Estos objetivos propuestos requieren que la institución haga cambios dirigidos a fortalecer el compromiso de los miembros que integran la institución, se requiere que la gestión de los líderes y de los docentes sea eficiente, para que la institución sea reconocida en la comunidad por su aporte invaluable.

#### **4.1.2.2. ORGANIGRAMA**

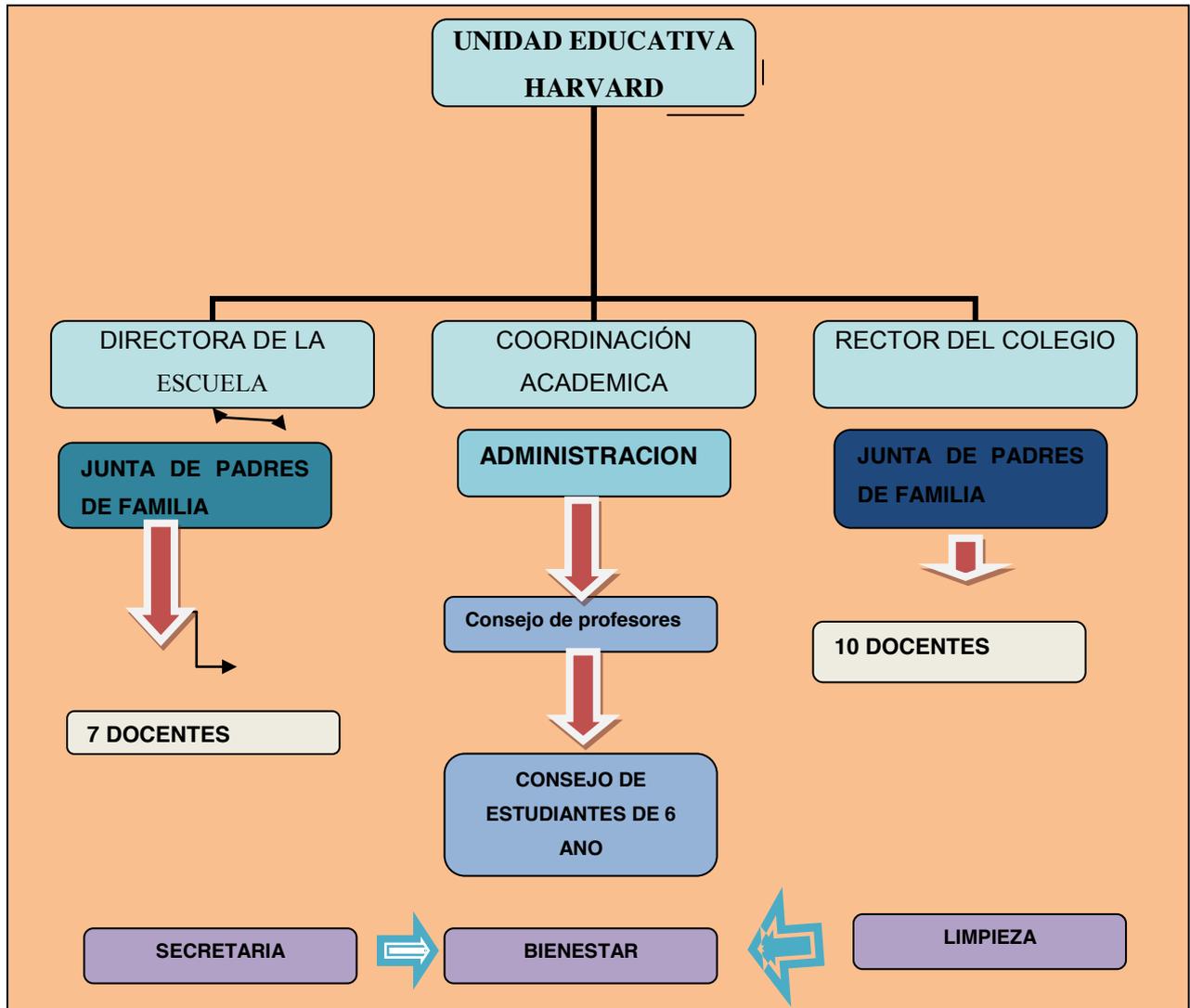
El organigrama evidencia la coordinación que se estructura en un centro educativo con el fin de rescatar la jerarquización y los niveles de organización que se adoptan en cada departamento educativo para los diferentes planes de acción y de esta forma tomar los correctivos para que no se centralice la toma de decisiones, y un organigrama “permite reconocer una autoridad al mando en el sentido que busca efectivizar el desarrollo y cumplimiento de una malla curricular”. (Ginebra, J. 1997).

Su base legal está sustentada en la normativa, que emite el Ministerio de Educación y Cultura conforme a su reglamento, y que dinamiza con la Dirección de Colegios Laicos, específicamente en el artículo 26 de la Ley de Educación de los colegios laicos.

Fue creado en los demás documentos de la Institución al tiempo de creación de la Institución, pero fue regido en el 2002-2003, y así cada año se revisa y de ser necesario se modifica conforme a los departamentos o áreas implementadas.

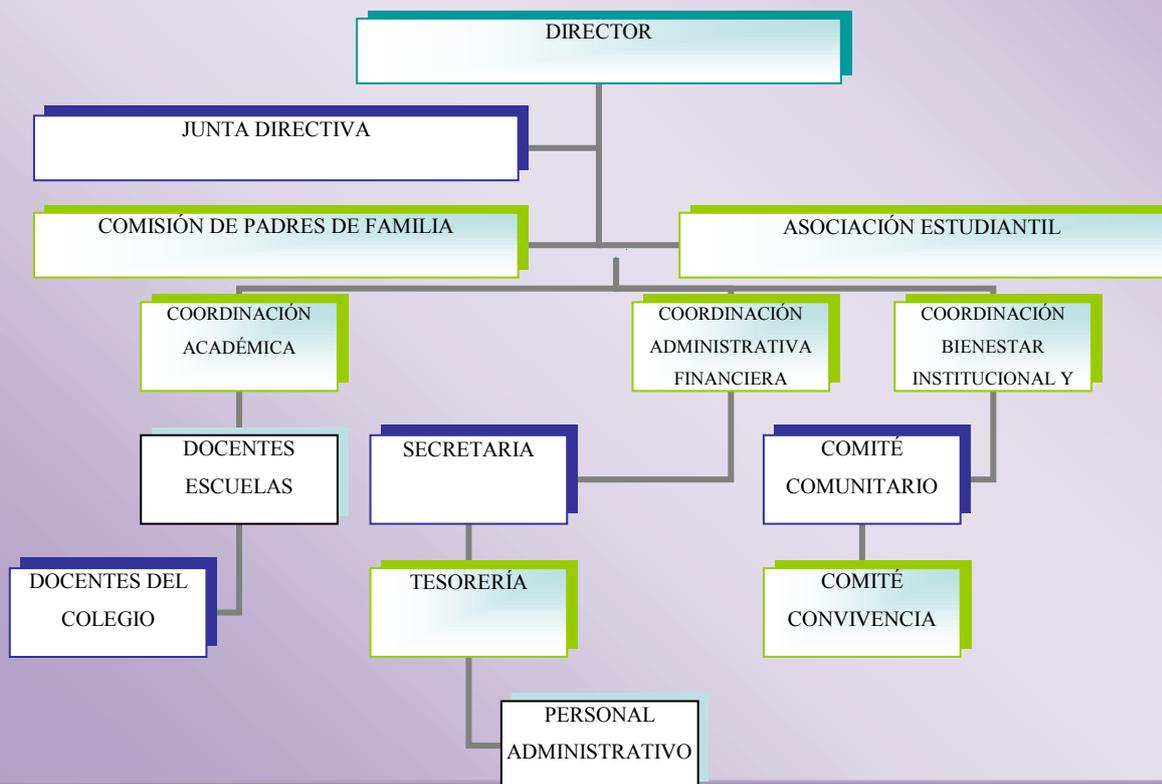
El organigrama de la unidad educativa Harvard demuestra el aspecto organizativo de la institución, la jerarquización y cargos de acuerdo a las actividades que realizan, no necesariamente es una estructura rígida sino que puede ser reformado por sus propios líderes de acuerdo a nuevos propósitos y fines para lograr y alcanzar una estabilidad académica y administrativa.

Este organigrama vigente en la institución es una guía, se vincula con él un manual de organización para que las futuras relaciones entre los miembros de la institución generen obligaciones entre ellos y se limite su rol a actuar, y se consolide su compromiso de seguir fomentando una educación eficiente y eficaz, una meta a cumplirse y que se trabaja constantemente; por ello es necesario que los líderes del centro educativo elaboren el manual de organización.



Este organigrama que está vigente en el centro educativo, no se ajusta a sus actuales necesidades, debe existir un cambio en el aspecto administrativo que debe estar a cargo de uno solo de los actuales directivos, elevando tres coordinaciones con calidades de directivo para que se encarguen de los diferentes aspectos de la institución como lo administrativo, académico y el clima institucional y su relación con la comunidad. Se equilibraría la división de funciones, no se generaría confusiones en distinguir el liderazgo, y se responsabilizaría a una persona distinta de los líderes para atender los problemas suscitados entre los miembros de la comunidad evitando el malestar entre los docentes de tener favoritos en la institución. Por ello considero que el organigrama más adaptable para la institución sería el que procedo a exponer:

# UNIDAD EDUCATIVA HARVARD



### 4.1.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

Las funciones por áreas y departamentos no están contenidas en un instrumento institucional administrativo como el manual de organización, en este aspecto, el único documento operativo que sirve de base para establecer las funciones de ciertos miembros es el Reglamento Interno de la institución, dicho documento está elaborado en función de la normativa legal vigente. Se ha incorporado las funciones de cada uno de los miembros de la institución, sin contar con el personal administrativo de seguridad y limpieza.

Es importante que la institución se establezca con claridad las diferentes relaciones entre las áreas o departamentos, distinguir sus roles y sus funciones, cada plan de acción en concreto para desempeñar los logros académicos en conjunto y de esta

manera el esmero puesto en cada uno de sus miembros por efectivizar las objetivos generales, para ello es necesario que se elabore el manual de organización que debe recoger lo contenido en el Reglamento Interno, la costumbre de participación y desempeño de funciones por tradición institucional, levantar funciones al personal para determinar si estas están acorde al puesto que desempeño o reorganizar de no ser así. En este aspecto es necesario que la institución se dé una reingeniería de funciones, cuyo fin sería levantar información, reestructurar las funciones del personal, elaborar un manual de organización, ejecutar el nuevo proceso, para la optimización del tiempo, los recursos y sobre todo mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la escuela que está bajo la dirección administrativa y pedagógica de la Directora se encuentran definidas 2 áreas, la dirección y el área financiera-administrativa, estas ocupan un mismo espacio físico reducido que dificulta poder realizar labores didácticas en hora de clases, la coordinadora académica no tiene un espacio físico pero cuando tiene que resolver algún problema con un profesor o estudiante lo atiende en el mismo espacio físico.

En el Colegio que está bajo la dirección y administración del Rector, existen 3 áreas departamentales bien definidas, el rectorado, secretaría-administrativa y coordinación académica, cuenta con un espacio más amplio, no existe una división física por lo que las actividades que realiza cada uno son observables de forma directa por el directivo.

Las reuniones de junta de profesores, capacitación o actividades para revisar el POA y el PEI, se llevan a cabo en una de las aulas fuera del horario de clase, no cuenta con un espacio físico para esto.

El Rector, determina en ciertas eventualidades la asignación de tareas ajenas al cargo que ocupa una persona, por ejemplo, la ausencia de la secretaria la suple con la asistente contable, cuando falta la persona del bar se designa al conserje de la institución; situaciones que se presentan justamente por no contar con el talento humano necesario y los recursos económicos suficientes. Pude observar que el Rector es también recaudador de las pensiones, además está pendiente de la logística de los materiales didácticos, es difícil cumplir con tantos roles a la vez, sin

embargo entiendo su tenacidad por mantener su institución y obtener más beneficio económico.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural dispone en uno de sus artículos que es un requisito fundamental para que funcione una institución educativa fomentar anualmente un manual de organización donde se especifican las diferentes áreas y departamentos con sus debidas funciones y responsabilidades, esto considero que es con la finalidad que la institución año a año revise cuáles son sus necesidades y cómo ajustarlas dentro de sus instrumentos institucionales. No sirve de nada tener un organigrama y un manual que no sean funcionales y aplicables a la realidad de la institución. Sin embargo tampoco puede irse ajustando conforme surgen las eventualidades sin formalidad que garantice una buena y adecuada distribución en las funciones.

Conforme a la propuesta de organigrama que se indicó con anterioridad, debe estructurarse la organización de la institución con tres coordinaciones directivas, asignando sus funciones específicas:

**Dirección:** Estaría integrado por el Director que sería la autoridad máxima del plantel, sus funciones serán:

- \* Administrar el establecimiento con responsabilidad, equidad, cumpliendo con las disposiciones e instrumentos institucionales pertinentes y responder por su funcionamiento;
- \* Vincular la acción del establecimiento, orientando las actividades de la Coordinación Institucional y de todo el personal con el desarrollo de la comunidad.
- \* Promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente, administrativo y de servicio.
- \* Presentar a la Coordinación Académica y Coordinación Administrativa-Financiera el plan institucional, informe anual de labores, distribución de trabajo, horario, datos estadísticos del establecimiento y cuadro de selección de alumnos para el ingreso a la institución.
- \* Celebrar contratos de trabajo, aprobar los gastos no presupuestados, autorizar pagos superiores a dos salarios básicos unificados, previa aprobación de la

Coordinación administrativa financiera y siempre que exista disponibilidad presupuestarias del establecimiento y que este conforme a los objetivos de la institución;

\* Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes;

\* Suministrar oportunamente a la Dirección Provincial de Educación y Cultura la información estadística del establecimiento y más datos solicitados por las autoridades;

\* Garantizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación y aprobación de la Coordinación de Bienestar Institucional y Comunitario, para restablecer el vínculo de la institución con la comunidad;

\* Aprobar la distribución de trabajo y el horario elaborado por la Coordinación Académica y un miembro de la Junta Directiva.

\* Encargar el ejercicio de la dirección de las coordinaciones, en ausencia temporal del titular, a uno de los docentes con mayor antigüedad.

**Coordinación Académica:** Estaría integrada por la actual Directora de la escuela, dos profesores de primaria y dos profesores de secundaria; sus funciones serán:

\* Elaborar los proyectos tendientes al cumplimiento del programa de la coordinación y someterlos a consideración del director;

\* Promover la capacitación y perfeccionamiento del personal docente; acción interdisciplinaria entre las diversas áreas;

\* Seleccionar y recomendar los procesos didácticos más convenientes para la dirección del aprendizaje y su evaluación, correlacionar los programas de las asignaturas afines para que no se repitan contenidos;

\* Estudiar y aprobar los instrumentos de evaluación presentados por los profesores;

- \* Asesorar en la elaboración y empleo de recursos didácticos a profesores y alumnos del plantel, y organizar unidades de producción de material didáctico, con fines de autogestión económica;
- \* Elaborar el material didáctico que requiere el plantel, utilizar los recursos de tecnológicos para programas de extensión cultural en la comunidad, previamente acordados con la Coordinación de Bienestar Institucional y Comunitario;
- \* Preparar actividades utilizando recursos tecnológicos como grabaciones magnetofónicas, fílmicas, cintas, videos, transparencias y fotografías, para el proceso de aprendizaje, de acuerdo con los requerimientos del plan operativo anual en el aspecto pedagógico;
- \* Organizar la biblioteca, centro de documentación, laboratorios, gabinetes, talleres; las visitas a museos, zoológicos, planetario y otros espacios culturales;
- \* Presentar informe anual de labores al director de la institución.

**Coordinación Administrativa- Financiera:** Estaría a cargo de la parte administrativa de la institución atendiendo las necesidades pedagógicas, las de proveeduría y material didáctico, los recursos para las actividades extracurriculares; sus funciones serán:

- \* Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva
- \* Organizar, centralizar y mantener actualizadas las estadísticas y el archivo del establecimiento;
- \* Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma;
- \* Conferir, previa autorización del rector, copias y certificaciones;
- \* Suscribir, sobre la base de las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil;
- \* Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector;

- \* Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio;
- \* Cumplir con el presupuesto y responsabilizarse de la administración, uso y conservación de los bienes y recursos del establecimiento;
- \* Participar en la elaboración del presupuesto;
- \* Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencias los fondos y asignaciones del establecimiento;
- \* Presentar a la junta directiva o al rector, informe sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado;
- \* Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles;
- \* Atender los requerimientos de las diferentes coordinaciones y enviar a aprobación del Director los gastos que no estuvieren previstos en el presupuesto.
- \* Cumplir con las demás obligaciones puntualizadas en el Reglamento Interno y más disposiciones emanadas de las autoridades del establecimiento.

**Coordinación de Bienestar Institucional y Comunitario:** Estaría a cargo del aspecto disciplinario de los estudiantes, de precautelar por el clima organizacional y la convivencia en la institución; también realizará las actividades hacia la comunidad con el fin de precautelar y fortalecer sus vínculos. Las funciones serían:

- \* Observar, precautelar y promover un adecuado clima de convivencia en la institución, estar pendiente que las relaciones interpersonales de los diferentes miembros de la comunidad educativa se basen en el buen trato y respeto;
- \* Mantener el orden y disciplina de los estudiantes en todas las actividades que se desarrollen dentro y fuera del establecimiento;
- \* Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los alumnos en coordinación con los docentes;

- \* Mantener buenas relaciones con autoridades, personal docente, administrativo y de servicio, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad;
- \* Conceder permiso a los alumnos por causas debidamente justificadas, hasta por cinco días consecutivos y comunicar los casos especiales a la Junta Directiva;
- \* Estudiar los problemas de orden académico presentados por escrito, por los diferentes organismos de la institución o padres de familia; establecer alternativas de solución en informar a la junta directiva, para la decisión correspondiente;
- \* Precautelar y coordinar los servicios de medicina preventiva a los estudiantes y, en lo posible, a la comunidad;
- \* Presentar informes a la Junta Directiva en casos de problemas especiales de los alumnos y de la comunidad, que incidan en el trabajo escolar;
- \* Mantener un sistema de coordinación permanente con aquellas entidades que realizan programas de bienestar estudiantil y comunitario;
- \* Realizar programas de extensión comunitaria, previamente analizados y aprobados por la Coordinación Administrativa y Académica, así como proponer los planes de acción en el POA
- \* Desarrollar acciones tendientes a orientar el comportamiento de los alumnos y ofrecer ayuda para la solución de los problemas individuales o de grupo; Cuidar de la seguridad e integridad de los alumnos, dentro y fuera del establecimiento, mientras se hallen a su cargo;
- \* Atender los reclamos de los alumnos y tomar las medidas conducentes a la solución de los mismos;
- \* Desplegar todas las actividades encaminadas a crear un ambiente de simpatía, confianza, cordialidad, cooperación, respeto mutuo, así como hábitos de trabajo y buenos modales;
- \* Atender a los padres de familia e informarles oportunamente acerca del comportamiento de sus hijos; coordinar los eventos donde deben asistir y afianzar su compromiso con la institución.

\* Velar por el buen uso y conservación del local y de sus servicios, instalaciones y demás pertenencias del establecimiento;

Esta sería la forma de reorganizar la parte administrativa y académica de la institución, se cambiaría el esquema actual de mantener dos direcciones paralelas, una para el colegio y otra para la escuela, existiendo una sola dirección en la parte administrativa y otra en la parte académica, para que exista un fortalecimiento en el trabajo conjunto de los dos directivos, creándose una coordinación independiente para los asuntos internos y externos no administrativos sino de convivencia y comunitarios que sería totalmente independiente y que a mi criterio generaría más compromiso en los miembros de la institución.

#### **4.1.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON LOS VALORES**

La unidad educativa no cuenta con el documento base para el desarrollo del clima escolar y convivencia con valores, este aspecto debería estar regulado en el Código de Convivencia, instrumento que no se ha elaborado por lo que no encontramos compilada en una normativa apropiada las regulaciones que dirigen y orientan las relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad. Sin embargo, aspectos de convivencia en valores están reflejados en el Reglamento Interno que es un documento operativo, se recoge la práctica constante de un trato de respeto dentro y fuera de la institución. De igual forma está contenido dentro de la estructura organizativa como la Misión y Visión de la institución.

El clima escolar en la institución es muy favorable para estimular el desempeño de las funciones de los docentes, el buen trato y el respeto son los signos distintivos de la institución, además existe una preocupación por los líderes hacia su personal en el aspecto de alimentación pues a la hora del recreo pude observar como los profesores acudían a un espacio adaptado como cafetería para servirse algo de comer estableciendo un espacio para interactuar entre ellos y consolidar el aspecto afectivo. Sin embargo, el clima escolar puede verse afectado en alguna eventualidad por la falta del código de convivencia y el manual de organización donde se determinen con claridad las relaciones, funciones y responsabilidades por áreas y departamentos, no se encuentran establecidas de forma objetiva y clara, pero hasta ahora el clima organizacional es favorable para el desempeño de las funciones, se

basa actualmente en la costumbre organizaciones, las disposiciones directas del Rector y la norma legal vigente.

#### **4.1.3.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CON LOS VALORES**

La dimensión pedagógica ligada a los valores se evidencia en el plan didáctico que cada profesor elabora para aplicarlo en el año lectivo, incluye actividades pedagógicas vinculadas a los valores. En este sentido se tuvo la oportunidad de observar un ejemplo vivencial en la clase de entorno, los estudiantes debían hacer una investigación sobre el significado de la Batalla del Pichincha y los héroes que participaron destacando sus valores, en la exposición algunos estudiantes recién interiorizaban porque se los considera héroes y cuál fue el aporte de ellos en la historia de nuestro país, entendiendo el sentido de patriotismo y lealtad.

En el POA también se encuentra esta aplicación de los valores en la dimensión pedagógica, pues se incluye como aplicación para todo el centro educativo, destacar cada mes un valor y reconocer a los estudiantes que se destacan en este valor, haciendo un reconocimiento de los mismos en la hora cívica los días lunes. Adicionalmente se ha incluido en el POA para el mes de diciembre una actividad ligada a los valores religiosos en el que participan un grupo de estudiantes de primaria para destacar el sentido de la Navidad, el reconocimiento de la solidaridad y humildad como valores que deben ser primordiales en el ser humano. En este sentido al entrevistar a la rectora de la escuela indicó que siendo la institución laica, ella considera que el aspecto religioso es importante para fortalecer el aspecto espiritual en los estudiantes, sin que ello implique irrespeto a otras religiones por eso la participación del estudiante en esta actividad es voluntaria.

Adicionalmente la materia de valores conforme exigencia legal y del plan decenal debe impartirse en todas las instituciones, estableciéndose como mínimo 1 hora semanal. Aunque esto no garantiza la aplicación de los valores, esto se evidencia en la práctica en las acciones de cada miembro de la comunidad educativa; los valores se evidencian con la acción, por lo que corresponden al comportamiento y conducta de cada persona, es importante considerar que los directivos, profesores y padres de familia constituyen un ejemplo para sus hijos.

El centro educativo sí considera a los valores como un eje transversal en el ejercicio de la docencia, forma parte del currículo de cada maestro la obligación de incluir dentro de su enseñanza actividades que destaquen valores en los estudiantes; al conversar con el líder de la escuela supo indicar que al contratar un docente se preocupan que tenga valores, principalmente Honestidad, Respeto, Creatividad y Calidez afectiva; estas cualidades se las considera las más importantes sin embargo, me indica la lucha constante que tienen con los padres de familia, en el hogar existe ausencia y ejemplificación de valores lo cual hace la tarea muy difícil. Desde esta perspectiva la institución si ha observado los cambios que han incorporado las normas legales, en especial lo relacionado con las actividades para el ejercicio y práctica de valores en la clase, pero a veces el estudiante persiste con una conducta contraria, por lo que debe reforzarse en el hogar a criterio de los profesores.

En el ejercicio de la solidaridad y cooperativismo, la coordinadora comentó una anécdota que se dio dos años atrás, uno de los estudiantes se vio en la necesidad de operarse de emergencia pero no tenía los recursos suficientes, ante esta circunstancia los compañeros del grado organizaron una rifa para recaudar dinero, la dirección permitió la venta de las rifas dentro de la institución, se logró recaudar un tercio del valor que se entregó a los padres del estudiante. Con esta anécdota se evidencia el sentimiento de afectividad y de sentirse parte de una misma familia, donde cada miembro aúna esfuerzos que en conjunto son necesarios para conseguir los objetivos propuestos, este ejercicio de la solidaridad convierte a cada miembro de la comunidad en seres más espirituales y perfectos, dispuestos a despojarse de lo material para ayudar al que nos necesita.

Los profesores están conscientes tal como me manifestaron que los valores deben ser reforzados en los estudiantes constantemente, sin embargo, la sociedad a diario demuestra lo contrario pues los medios de comunicación informan hechos delictivos de manera constante, problemas concurrentes en las comunidades, el irrespeto constante entre los que conformamos la sociedad.

#### **4.1.3.2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL CON LOS VALORES**

En el Reglamento Interno del centro educativo se ha considerado dentro del ejercicio de las funciones de los directivos y de los docentes, propiciar un clima de respeto y buen trato entre los compañeros; en lo que corresponde a los estudiantes se

evidencia el ejercicio y práctica de los valores en el mismo documento al referirse a los deberes y derechos de los estudiantes, aquí se considera al estudiante como sujeto activo y pasivo, es decir debe demostrar un correcto comportamiento, guardar la debida consideración a los superiores y compañeros dentro y fuera del establecimiento, y en el otro aspecto es merecedor de respeto por parte de toda la comunidad educativa. En este sentido este instrumento operativo se convierte en un elemento fundamental para la práctica de los valores en el ejercicio de las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

En el POA se ha previsto la realización de talleres extra-programáticos y de desarrollo valórico, contando con la participación del 100 % de los alumnos y profesores, los docentes han planificado dos talleres, uno para los alumnos de la escuela y otro para los alumnos del colegio, se ha previsto utilizar como medio de verificación el registro de asistencia, una muestra artística anual, una bitácora de actividades, la responsabilidad y ejecución está a cargo de los docentes con la participación de la comunidad educativa.

No se tuvo la oportunidad de estar presente en la actividad artística que fue prevista para el mes de octubre por las fiestas de Guayaquil. Pero uno de los docentes indicó que siempre todos los años en el mes de octubre se planifica esta actividad para resaltar la idiosincrasia, los valores y poder practicar civismo con los estudiantes, se adorna los salones de clase con materiales que traen los estudiantes, se hacen murales que son expuestos por cada salón, los chicos exponen los lunes una reseña histórica y biografía de los héroes de la independencia, claro que los estudiantes ansían estas fechas porque las actividades de clases no se desempeñan normalmente sino que se interrumpen por las actividades.

En la Planificación Estratégica se considera como uno de los objetivos reforzar aspectos valóricos en forma constate, si esto lo confrontamos con el Plan Operativo Anual podemos observar que operativamente no se ha previsto de esta forma, por lo expuesto se colige que si bien es cierto se ha incluido a los valores en estos instrumentos institucionales, su aplicación en la práctica es escasa de ahí no puede considerarse como un objetivo institucional, aunque encontremos los valores formando parte de la misión institucional, considero que la mera enunciación no es suficiente para darle esta categoría, hay que proponer más actividades y planes de

acción continuos que deben ser medidos de tal forma que se evalúen los resultados obtenidos.

#### **4.1.3.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA CON LOS VALORES**

En el aspecto administrativo la falta de un manual de organización evidencia una deficiencia institucional por lo que en este aspecto la práctica de valores no consta como un objetivo de la institución; así mismo en el aspecto financiero no se ha destinado un recurso para ser destinado al desarrollo de actividades de valores específicamente. Existe en este aspecto un reconocimiento por parte de la Directora, quien indicó en la entrevista que los problemas económicos que enfrentan de manera constante impide que se pueda prever recurso para estas actividades, esto se logra con la aportación económica de los padres, al realizar una actividad concreta como por ejemplo en el caso de las fiestas octubrinas piden los adornos para decorar el salón, los alumnos se disfrazan por cuenta propia, considera que si tienen apoyo de los padres pero de forma limitada porque los ingresos familiares son bajos.

El manejo administrativo-financiero de la escuela y colegio está a cargo de cada directivo-propietario, quienes procuran invertir los recursos dando prioridad a aspectos administrativos importantes como el pago de los servicios básicos, comprar material didáctico, pago de los sueldos, dejando al final lo que comprende actividades extracurriculares. Por lo que en este aspecto existe una responsabilidad directa de los líderes en la asignación de recursos para el área administrativa y docente.

La selección del personal de la Unidad Educativa Harvard está rigurosamente a cargo de la directiva y consejo, a través de entrevistas directas, donde el criterio fundamental a valorar es la idoneidad y adecuada preparación del profesional, en el que se evidencie su capacidad de organizar, priorizar y utilizar los recursos de la institución de forma óptima, orientando el ejercicio de su gestión a la práctica de valores. Esta utopía no se llega a concretar en el aspecto financiero lo que demuestra una falta de coherencia entre lo que se quiere lograr y lo que se puede lograr.

En este aspecto se observó un día en el rectorado del colegio a una madre de familia que conversaba con el Rector, le indicaba que no había podido pagar la pensión porque su esposo no había llegado de viaje solicitando que le tomen el examen a su hijo, pero el Rector le indicó que eso no era posible porque tal como indicaba el Reglamento Interno un requisito para dar examen es que el estudiante esté al día en sus pagos; consideré que esta actitud del Rector era muy fría y numérica, que no importaba el estudiante, pero el rector al observar la reacción de condolencia comentó que hace tres años eran flexibles en este aspecto, enfrentaron más problemas económicos de los que tienen actualmente, además de experiencias negativas con varios estudiantes que asistieron casi a todo el año lectivo y apenas habían cancelado 2 pensiones, luego los padres los retiraron casi al finalizar y no pagaron nunca las pensiones que adeudaban. Esta experiencia nos permitió que se reflexione, el centro educativo es una empresa que también tiene obligaciones económicas que honrar con sus acreedores y proveedores, que no puede existir mucha permisibilidad en este sentido porque se pone en riesgo su permanencia.

La Unidad Educativa Harvard, es una empresa familiar, la llamo así porque los dueños son cónyuges, que en la actualidad decidieron dividir la administración del centro en dos, el Colegio lo dirige el Rector y la escuela la dirige la Directora, constituyéndose ambos en líderes a un mismo nivel; la estructura organizacional en el colegio y la escuela están bien determinadas pero requiere mayor organización y espacio físico, se respeta el campo de acción tanto en lo laboral como lo administrativo. Se observó que en la escuela existe una mayor segmentación en el aspecto administrativo y didáctico, incluso la Directora manifestó que ella es la responsable de poder incluir como un valor agregado dentro de la institución una cancha de fútbol y a eso estarán destinados los recursos en el próximo período lectivo, sin embargo no supo indicar cuando estaría concluido el proyecto.

#### **4.1.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

Actualmente no se trabaja mucho en esta dimensión, pues en estos últimos tres años la comunidad se interesó menos en las actividades de la unidad educativa, en este año no ha incorporado a la comunidad de forma participativa en las actividades que involucran a la institución ni viceversa; sin embargo el aspecto comunitario está reflejado en el POA al establecer actividades de defensa civil de los

estudiantes de especialización, actividades de defensa al medio ambiente con un programa de reciclaje y de limpieza al parque del sector un sábado cada mes, también existe el programa de alfabetización. Aunque los docentes y estudiantes realizan estas actividades de forma placentera y voluntaria, la comunidad no se integra a estas actividades faltando una motivación en este sentido.

La institución mantiene un convenio con el comité de la ciudadela alborada para el uso de las canchas del parque que da frente a la Av. Francisco de Orellana, en contraprestación la institución organiza dos veces al año una campaña de limpieza y adecentamiento; un día se pudo asistir con los estudiantes al parque y se observó como disfrutaban de otro ambiente a la hora de hacer educación física y además con una actitud de responsabilidad en cuidar su infraestructura, evidenciándose una moderación en todo momento de sus actitudes sin requerir de llamados de atención de los profesores.

En el plan estratégico consta como objetivo realizar educación formativa, comunitaria, integral y armónica, que permita al educando desarrollar sus potencialidades para beneficio personal, familiar y comunitario; esto como un enunciado que se evidencia en el plan operativo anual en las actividades comunitarias, en este año no se ha realizado ninguna actividad concreta de beneficio o integración con la comunidad; en esto la Directora aceptó que las únicas actividades vinculadas a la comunidad son las ya indicadas y otras actividades cívicas. Se sugirió en esta dimensión que la institución se preocupe por el bienestar de la comunidad, poniendo de ejemplo el parque que tienen a 100 metros de distancia que se encuentra descuidado, la posibilidad de interactuar con la comunidad mediante una propuesta de rehabilitarlo, se iniciaría con una feria de comida típica entre otras actividades para recaudar fondos, solicitar a los moradores del sector su participación con pintura y otros materiales, involucrarse tanto los miembros de la comunidad educativa como los moradores del sector en el adecentamiento, con esta actividad se lograría una promoción publicitaria gratuita de la institución y se fortalecerían los vínculos con la comunidad.

Fortalecer los lazos entre la institución y la comunidad no es una labor sencilla, más si la comunidad puede ser el mejor aliado o el peor detractor de la institución, para lograr cumplir con el objetivo del plan estratégico es necesario crear una comisión

que debe integrarse por la coordinadora, dos profesores de entorno, dos padres de familias representantes y dos representantes de los estudiantes, establecer las funciones específicas e incorporarlas al Reglamento Interno de la institución, así como incluirla en el organigrama. Esta comisión debe preparar su plan operativo anual e indicar con claridad las actividades que realizará con el fin de fortalecer la relación con la comunidad. En relación a lo analizado se comprobó con una anécdota al inicio, cuando se buscó la primera vez la institución estando a cinco cuadras por la avenida Luis Tamayo, ninguna persona daba razón del centro educativo, sólo cuando ingresé por el lado de la ciudadela Samanes a tres cuadras las personas direccionaron al lugar, esto evidencia que falta la promoción de la existencia de la institución hacia la comunidad, lo que es un aspecto de desventaja porque evidencia la falta de interacción con el entorno.

En el plan estratégico también establece como uno de los objetivos fomentar el espíritu de solidaridad y cooperación entre las personas, pero en el plan operativo anual no consta una actividad concreta para poner en práctica estos valores. Sin embargo dentro de la cultura organizacional que se encuentra arraigada y que forma parte de su costumbre si se evidencia un clima organizacional basado en el respeto, esto se observó en el buen trato de los directivos hacia los docentes y estudiantes, entre los docentes, entre los estudiantes; la comunidad educativa es consciente en este aspecto que el respeto es la base para que exista una convivencia que garantice el correcto desempeño de las actividades y el bienestar de cada uno de los miembros de la institución.

#### **4.1.4. ANÁLISIS FODA**

**FODA** es un cuadro, un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones, y más las organizaciones educativas ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra su gestión y su liderazgo y que factores externos afectan al centro educativo.

El FODA representa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución y se fundamenta en las diferentes actividades que se desarrollan a todo sector para tratar de buscar las soluciones posibles para un aseguramiento estudiantil.

#### 4.1.4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

La Unidad Educativa Harvard, cuenta con una planta de 17 docentes que se capacitan de forma periódica para mejorar las técnicas de enseñanza que van a aplicar en su hora de clase con el fin de lograr un aprendizaje constructivo en que el estudiante se convierta en sujeto activo, cada docente busca impartir metodologías actualizadas como desempeño en su gestión. Esto ocasiona en el estudiante un interés por mejorar su aprovechamiento académico y su participación con el deseo de superación siempre permanente e innata para querer colaborar con su profesor en la clase convirtiéndola en didáctica y amena, tal como se refleja en la encuesta realizada a los estudiantes y los docentes.

El alto nivel académico de los profesores y la madurez de los mismos, garantiza el esmero por cumplir con su programa de estudio a diferencia de otras instituciones; esto, es un estímulo para los padres pues sienten que han hecho una buena elección por el logro académico alcanzado por sus hijos, por lo que podríamos decir que es una de las fortalezas más representativas que garantiza la permanencia de la institución en el tiempo, por ello se justifica sus 10 años de existencia.

En el aspecto tecnológico aunque sea un institución para personas de clase media baja, con mucho esfuerzo se ha implementado un laboratorio de computación, esto ha ayudado mucho al desenvolvimiento de las diferentes habilidades de los chicos para que se conviertan en constructores de su propio aprendizaje, el docente que lidera esta materia transmite un nivel medio de computación e introduce ciertas dificultades para que los estudiantes puedan resolver y adiestrar sus destrezas.

El debido cuidado de la institución de brindar seguridad adecuada a los estudiantes, para prevenir cualquier amenaza o peligro, genera una tranquilidad a los padres de familia, en la parte externa existe un control en la entrada y en el interior la institución cuenta con un guardia de seguridad, precautela la integridad de todos y ayuda a que todas las actividades se desarrollen de manera segura y próspera sin ningún inconveniente.

Entre las **debilidades** tenemos que los estudiantes presentan muchos problemas de conducta sobre todo a la hora del recreo, esto seguramente porque en el hogar se evidencia a diario este tipo de actitudes; la disciplina se aplica de acuerdo a las

normas legales vigentes por la ausencia del código de convivencia y el reglamento interno de la institución, se basa también en costumbres y usos que se han aplicado a través del tiempo, pero que por no constar de forma escrita y al alcance de todos ocasiona resistencia por parte de los alumnos y los padres de familia. Habrá que trabajar más en fortalecer los valores en los estudiantes y trabajar este aspecto de manera conjunta con los padres de familia para que se logren buenos resultados a mediano plazo.

La institución enfrenta los problemas económicos constantes, esto se debe a las personas que tienen a sus hijos estudiando en la institución hacen un gran esfuerzo económico, en varias ocasiones observe como pagaban la pensión mediante abonos, e incluso muchos padres optan porque sus hijos no reciban laboratorio de computación para no pagar un extra. Esto dificulta el logro de los objetivos físicos en especial poder construir una cancha de futbol sintética para que los estudiantes de la institución puedan jugar a la hora del recreo y también que se pueda impartir la materia de educación física teniendo un espacio amplio para los ejercicios físicos, en este año no se pudo establecer dentro del presupuesto esta meta, entonces es una directriz para el plan operativo anual en el siguiente año escolar 2012 , la falta de presupuesto es la primera dificultad que se presenta ya que la pensión de la unidad educativa es de \$25 dólares mensuales , que no permite el desarrollo de grandes planteamientos por la falta de recursos económicos.

La falta de recursos económicos también representa una dificultad en los materiales didácticos que debe tener la institución, en varias ocasiones genera un incomodidad a los profesores y estudiantes a la hora de clase; los estudiantes también tienen dificultades económicas no cuentan con todos los útiles necesarios para los apuntes y las diferentes actividades, quizás depende mucho del presupuesto destinado para ello, incluso se pudo observar un día que se solicitó \$ 0,50 para poder decorar el aula para la semana del 24 de mayo, y apenas la mitad de cada curso pudo cumplir lo solicitado, entrevistando a un padre indicó que no se había acordado de enviar el dinero; pero dos profesores después confirmaron que esto es casi siempre.

Existe un bajo rendimiento en el área de matemáticas especialmente en los estudiantes de 4to. Y 5to. Año básico, esto refleja un déficit en sus conocimientos, siendo relevantes los planteamientos que sobre la docencia o a partir de ella, sirven

para elaborar los planes de desarrollo con lineamientos académicos para los estudiantes y que permiten orientar sus capacidades en cualquier nivel con una amplia estrategia. Así lograr mejorar la calidad de discernimiento en esta área importante (matemáticas), deberá innovarse los métodos para convertirla en una materia interesante y con ejercicios vivenciales que les ayuden a entender la necesidad de aprender.

Los padres de familia no tienen una comunicación directa con los docentes, a veces ellos ni siquiera acuden a las reuniones a las que son convocados previamente según el cronograma que se les entregó al inicio del período lectivo, ya sea por falta de interés o por horarios de trabajo o por no tener tiempo disponible, considero que este es un aspecto trascendente cuya superación podría ayudar a solucionar los problemas de conducta y el bajo rendimiento académico de los estudiantes. Es necesario entender que el padre no cumple su deber solamente con matricular a su hijo, sino con la preocupación constante de controlar sus actividades estudiantiles y ayudarlo en el cumplimiento de las mismas, el compromiso de involucrarse es lo que se necesita. Por ello, es importante que la institución trate de mejorar el nivel de asistencia corrigiendo así la conducta de sus hijos, se lograría una acción conjunta de padres y maestros para que los chicos interioricen los valores y los apliquen siempre, sin importar el lugar donde se encuentren.

La mayoría de la planta docente presenta una ausencia de compromiso institucional, a medida que los directivos evalúan a los profesores, surge esta problemática de que no se sienten muy identificados o les falta este compromiso con ellos mismos y con la misma institución. Uno de los factores que afecta este compromiso es el pago inoportuno de su remuneración que los desmotiva, ante esto hay que actuar de forma inmediata procurando los líderes establecer sistemas que incentiven el pago oportuno de las pensiones a los padres de familia, estimulando el buen desempeño de los profesores.

#### **4.1.4.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Entre las oportunidades que tiene la institución está la de participar en actividades públicas con otras instituciones, por ejemplo los intercolegiales que buscan demostrar el nivel académico de los estudiantes, lo que significa la posibilidad que la institución sea conocida y así con publicidad la demanda subiría. Existe siempre la

invitación abierta al público en general de formar parte de la Unidad Educativa Harvard y de inscribirse y matricularse en esta institución, cumpliendo a cabalidad su visión y misión como tal y también la de formar parte de todas las actividades que se realizan con el fin de lograr la unión y convivencia de todos los que sientan identificados con el servicio.

Las empresas dentro de sus objetivos tienen aquellos relacionados con la comunidad, de ahí que buscan auspiciar a jóvenes con promedios académicos altos para darles becas, así de manera paralela logran la promoción de sus productos. Esto debe ser aprovechado de mejor forma, si los padres tienen problemas económicos, el auspicio de las empresas motivará a los chicos a esforzarse para mejorar su rendimiento académico y los padres se motivarán para involucrarse más con las tareas y el desempeño de sus hijos. Es mucho más lo que puede lograrse con estos incentivos, cuando estaba en el cuarto grado de la escuela una cooperativa donaba 10 libretas de ahorro con un valor equivalente a \$ 50 y \$ 100 en la actualidad a los estudiantes con el mejor promedio. Otras instituciones hacen convenios de pasantías con las empresas para que los estudiantes puedan poner en práctica sus conocimientos y asegurando incluso una plaza de trabajo ocasional o permanente. En este sentido la normativa legal laboral trata de establecer un equilibrio laboral en las empresas para que contraten trabajadores adolescentes o suplir auspiciando programas de formación técnica o artesanal como por ejemplo SECAP, es necesario ampliar el campo de acción para que se incluya a instituciones educativas con problemas económicos pudiendo apadrinarlas.

Las investigaciones constantes en el aspecto educativo y las incorporaciones de las TICS ponen al alcance de los profesores nuevas técnicas de aprendizaje lo que implica que la institución, en especial la planta docente debe ser de vanguardia, esto es fundamental para elevar el nivel académico de la institución, el aprovechar todas estas herramientas que están a la mano para poder actualizarse y demostrar que es una institución competitiva.

Entre las **amenazas** tenemos que el mercado educativo está en expansión y esto significa que la institución que no es de vanguardia corre el riesgo de cerrar sus puertas, de igual forma en el aspecto estructural hay instituciones que tienen complejos deportivos para muchas disciplinas, aulas interactivas, pero esto sin un

recurso humano comprometido en brindar un servicio de calidad no es apreciado por ningún padre de familia; se busca la educación personalizada, en la que el profesor interactúe con el estudiante no sólo en la parte académica sino en la humana que pueda conocer sus problemas y ayudar a solucionarlos o por lo menos interactuar con los padres para que conozcan mejor a sus hijos y los ayuden a superarlos. Hay padres que confunden este aspecto fundamental y consideran al centro educativo como la mejor forma de tener a sus hijos ocupados, incluso consideran que tomar actividades extracurriculares es una de las mejores opciones, no se mira el aspecto del desarrollo académico y humano sino el de tenerlos ocupados para que no les exijan atención. Aprovechar las opciones que ofrecen las instituciones es importante pero sin el compromiso de los padres no hay un verdadero logro personal en el estudiante.

La demanda de profesionales obliga a las instituciones a crear especializaciones o carreras técnicas o tecnológicas para poder atender las exigencias del mercado; muchas instituciones no van de la mano con estas necesidades laborales por lo que sus estudiantes no pueden encontrar trabajo y por ende no se ha cumplido con el objetivo final que es la aplicación de los conocimientos aprehendidos. La Unidad Harvard tiene especializaciones más humanísticas cuya demanda laboral es cada vez menor porque el mercado está saturado. Es importante desarrollar un proyecto mediano que busque el cambio de las especializaciones o introducir nuevas especializaciones para que la entidad pueda atender las exigencias del mercado laboral, así evitamos que un profesional trabaje en algo distinto a aquello para lo cual se preparó toda su vida

Esta es la sociedad del conocimiento, por ello institución que no esté preparada para adaptarse a los cambios tendrá poco tiempo de permanencia, esto porque el estudiante tiene a su alcance un mundo de información tan amplio y diverso que hará que el conocimiento del profesor no satisfaga su deseo de aprender; de ahí puede perderse el deseo de ir a clase ¿Para qué? Si el internet me educa más que lo que el profesor me enseña. Esto debe concientizarse como amenaza permanente pues los adolescentes ahora se desmotivan con mayor facilidad, son más críticos e incluso pueden calificar el desempeño de sus profesores y con ello el de la institución a la que asisten.

#### 4.1.4.3. MATRIZ FODA

“La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.” (Alan Chapman, 2004)

Uno de los fundadores de la matriz FODA es Albert Humphrey desde el año 1960, en que se crea por la necesidad de investigar la falla en la planificación corporativa, habiéndose desarrollado de forma completa en el año 2004, lo que significó para las instituciones un aspecto muy positivo en poder liderar sus propios cambios sin necesidad de contratar expertos sino aprovechado el conocimiento de la institución por sus propios empleados, al convertirse en una herramienta de fácil aplicación.

El FODA permite establecer diferencias sin prescindir de las estrategias que se combinan a un diagnostico institucional y establecer cuáles son sus falencias dentro de un proceso educativo, buscan las contingencias y dar una solución posible dentro del campo de la gestión y liderazgo y su debida formación que debe ser objeto de investigación en su totalidad causas y efecto del mismo.

A través de la Foda se puede:

- a. Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente,
- b. Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar
- c. Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos

## MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1.-</b> Buen nivel académico de los profesores, favoreciendo el proceso de aprendizaje enseñanza</p> <p><b>F2.-</b> Cuenta con herramientas necesarias e institucionales a nivel tecnológico como el laboratorio de computación, laboratorio ambulante de química, microscopio, infocus para proyección, con lo que consolida el aspecto pedagógico de los estudiantes.</p> <p><b>F3.-</b> Motivación a los estudiantes para que participen en clases.</p>	<p><b>O1.-</b> Invitaciones abiertas a participar en actividades estudiantiles que permiten que la institución sea conocida en el medio.</p> <p><b>O2.-</b> Interés de las empresas en hacer convenios para dar becas a los estudiantes a cambio de auspicio</p> <p><b>O3.-</b> Implementación de modelos pedagógicos modernos que permiten mejorar el nivel académico.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1.-</b> Estudiantes que presentan problemas de disciplina y conducta.</p> <p><b>D2.-</b> Problemas de presupuesto para cumplir sus objetivos.</p> <p><b>D3.-</b> Docentes y padres de familia poco comprometidos con la institución.</p>	<p><b>A1.-</b> Instituciones educativas cercanas con mejor infraestructura</p> <p><b>A2.-</b> El mercado exige profesionales en carreras diferentes a las que ofrece la institución.</p> <p><b>A3.-</b> El desarrollo tecnológico pone al alcance del estudiante conocimientos más avanzados.</p>

## 4.2. RESULTADOS

Los resultados que vamos a analizar corresponden a las encuestas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Harvard, recordemos conforme lo expusimos antes que es una institución educativa particular, laica, mixta, está integrada por escuela y colegio. El centro educativo está ubicado al Norte de la ciudad de Guayaquil, en la Ciudadela Los Samanes y atiende a una población de 400 estudiantes de la periférica del sector, el estrato económico de los alumnos es de un nivel medio bajo.

### 4.2.1. DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

**TABLA N.-6**

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

<b>Forma de Organización</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a.- El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	66.67 %
b.- Coordinadores de área	1	33.33 %
c.- Por grupos de Trabajo	-	
d.- Trabajan Individualmente	-	
e.- No contestan	-	

La forma de organización en una institución es un factor fundamental para llegar a un éxito y satisfacción institucional, de esto depende su permanencia en la comunidad.

El resultado de la encuesta analizada evidencia un porcentaje de 66.67% y manifiestan que la toma de decisiones se da por los directivos, haciendo referencia que se trata de un factor de liderazgo instructivo en organizar todas las tareas de la institución, además demuestra que existe una aplicación de liderazgo autócrata en el aspecto administrativo que concentra la responsabilidad en el equipo directivo, pero en el aspecto didáctico y pedagógico es un liderazgo participativo; los líderes son los que toman las disposiciones al momento de resolver un problema y los que marcan

las directrices de la organización. Así, rige en la institución un esquema combinado de liderazgo autócrata-participativo, la gestión en este sentido no se acerca a las nuevas tendencias de liderar de forma más participativa con los miembros de la institución, “los directivos son catalizadores de recursos, talentos y esfuerzos hacia una meta común, guiar al equipo hacia una visión compartida evaluando desempeños, corrigiendo errores y reforzando esfuerzo sin centralizar decisiones” (Mora ,2008)

Es importante que los líderes confíen en los organismos auxiliares, una visión personal que puede observar en la institución, es la creación eventual de grupos conexos para la realización de un plan específico y delegado al momento como en el caso de la casa abierta, aspecto que es positivo pero que necesita estar definido en un documento institucional.

#### **TABLA 7**

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

<b>Aspectos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a.- El número de miembros de la institución	2	66.6%
b.- Los resultados obtenidos en la institución	-	-
c.- Valor y tiempo empleados en la institución	1	33.3%
d.- Otros	-	-
e.- No contestan	-	-

Los aspectos para medir el tamaño de la institución, no constituye un factor de fácil medición, esto se considera por las satisfacciones de los objetivos a lograrse y cumplirse de manera eficiente en cada período lectivo; no depende tanto de la estructura, del número de empleados o el número de estudiantes, sino de aspectos más subjetivos que deben ser atendidos tomando en consideración los recursos y problemas que enfrenta una institución. Del resultado expuesto y analizado, se refleja que para los directivos en un porcentaje del 66, 67% consideran que esta medición se produce en base al número de miembros de la institución, el cual no involucra de manera participativa a los docentes, estudiantes y padres, para interrelacionarse en la adquisición de lineamientos requeridos, sino que los

considera numéricamente de lo que resulta una estructura organizativa simple. Por eso es necesario considerar que “Atrás de cada institución de excelencia se identifican invariablemente a un líder de excelencia y una conformación de miembros que participan, dando lugar a iniciativas, decisiones y desarrollos” (Cornejo, 2003)

En una conversación que sostuve con la coordinadora académica me dijo que la institución es grande por el número de estudiantes a los que presta servicio, pero que en la parte académica y administrativa es pequeña, pues muchos docentes están a cargo de varias materias, tienen asignados múltiples actividades y la parte administrativa no se abastece para atender todos los requerimientos.

## **TABLA 8**

### **LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a.- Si	2	66.67 %
b.- No	1	33.33 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Las tareas de los miembros de la institución basadas en el manual de organización, propicia el desempeño de las funciones apegados a las directrices recibidas desde el inicio; esto fortalece la participación copulativa y la interacción para llevar a cabo las metas institucionales. Del análisis estadístico resulta que para los líderes en un porcentaje muy significativo del 66,67 % manifiestan que si se lleva cabo el desempeño basado en el manual de normas. Esta tabla no demuestra la realidad de la institución, ya que carece del manual de organización, como indiqué antes en el Reglamento Interno se contemplan algunas funciones, por lo que cada miembro sabe y conoce sus funciones porque se las asigna el Director en función del organigrama, reglamento interno y la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Sin embargo noté como experiencia que es necesario que exista de manera física el manual de normas de funciones, para que en el momento que se ejecute una acción se responda por ella. Recordemos que en “el proceso directriz se desarrolla de forma completa siempre que el director realice estrategias para la estructura y

planificación de una institución y formación integral de los roles a desempeñar” (Bidegain, 2010)

**TABLA 9**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a.- Si	3	100%
b.- No		
<b>TOTAL</b>		

El bienestar de los miembros de la institución se evidencia en el clima organizacional, basado en el respeto de todos sus miembros, la solución de los conflictos se debe basar en el consenso entre directivos y miembros a la hora de tomar decisiones, es trascendental para una aceptación y ejecución de la decisión tomada. Del análisis hecho en la encuesta se evidencia un porcentaje sumamente alto en los directivos 100% que contrasta con la realidad, ya que el clima si es de respeto pero no de consenso, esto debe cambiar y el resultado tiene que darse en una toma de decisiones de manera unánime entre todos y no en el sentido de que los líderes tienen la última palabra sin dejar opinar al resto, la esencia de una verdadera dirección radica en esta sugerencia y por lo reflejado la toma de decisiones sigue siendo individual.

Es por ello, necesario centralizarnos que para llegar a un ambiente de clima educacional va a ser vital “el ejercicio de la dirección en cualquier clase de organización ya sea de tipo liderazgo o de tipo administrativo” (D. Handy, 1984) y llegar a un equilibrio decisional, reuniendo voluntades en torno a ese proyecto común.

**TABLA 10**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
--	----------	----------

a.- Si		
b.- No	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>		

La delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos es un aspecto positivo dentro de la institución, evita que el directivo distraiga su atención ante situaciones que bien pueden ser resueltas por órganos auxiliares. Dentro de la institución este aspecto no se evidencia, el resultado obtenido demostró lo que sucede en realidad, un porcentaje alto 100% de los directivos reconoce que no hay una delegación, porque no hay equipos de trabajo, entonces la ausencia de ello convierte a la dirección en el único organismo competente para la toma de decisiones de manera reiterada. Lo que yo pude apreciar en la institución es que la gestión del liderazgo es siempre individual por lo que se personifica la institución en los líderes, este pensamiento tradicionalista y radical debe cambiar y evolucionar; debe entenderse que la delegación es una posibilidad de mejorar el perfil de los demás miembros de la institución no significa pérdida de poder, es todo lo contrario “desarrolla habilidades en las personas para que de esta forma se llegue a un consenso, estableciéndose reglas que deben ser acatadas por lo cual conllevan a que por lo menos sean las mínimas e indispensables.” (Covey, S. 1997) por lo que sería necesario la creación de organismos auxiliares para que se determine su ámbito de acción hacia una toma de decisiones grupal y dejar a los líderes más tiempo para dedicarlos a mejorar la gestión académica.

**TABLA 11**

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	f%	f	f%	F	f%
a.-	Excelencia académica	-	-	-	-	-	-
b.-	El desarrollo profesional de los docentes			1	33,33		
c.-	La capacitación continua de los docentes			1	33,33		
d.-	Trabajo en equipo	-	-				
e.-	Vivencia de valores institucionales	.	.	.	.	.	.
f.-	Participación de los padres de Familia en las actividades programadas			1	33,33		
g.-	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	-	-	-	-	-	-

La institución se fortalece si en el ejercicio de la administración y liderazgo los directivos consideran siempre el desarrollo de las competencias y habilidades de sus miembros. Este resultado analizado, demuestra que no existe una frecuencia constante en mantener el desarrollo profesional y la capacitación de los docentes, ambos tienen un porcentaje medio que representa el 66,66 % con poca periodicidad, y en este aspecto de la entrevista con los líderes reconocen que por la falta de recursos no puede elevarse el nivel académico de los profesores e indican que las capacitaciones que los maestros reciben son las que organiza la Dirección de Educación Provincial como órgano de control para mantener la actualización principalmente en las nuevas políticas y metodologías de enseñanza.

No obstante la participación de los padres de familia en actividades educativas es escasa no se siente el compromiso en equipo, esto en relación a padres de familia e institución y viceversa, quedado ausente el criterio que el "liderazgo es el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil" (Santos, 2005) , y si no se lo desarrolla así disminuiría el interés de los padres por las actividades de la institución.

**TABLA 12**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	f%	f	f%	f	f%
a.-	Son innatas	-	-	-	-	-	-
b.-	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	-	-	-	-	-	-
c.-	Se adquieren a partir de la experiencia			2	66,67 %		
d.-	Se desarrollan con estudios en gerencia			1	33,33%		
e.-	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	-	-	-	-	-	-

Las habilidades del líder para dirigir y organizar a los miembros de la institución son determinantes para el cumplimiento de la visión institucional que se quiere alcanzar. Del análisis de la encuesta y su resultado, se destaca un mayor porcentaje 66,67% de labores realizados en base a la experiencia dando lugar a una forma tradicional de liderazgo institucional; hay que señalar que los hechos nos llevan a corroborar que los líderes tienen ya diez años dirigiendo la institución, y su nivel académico profesional les ha permitido direccionar la institución aplicando sus conocimientos en gerencia educativa. “Esta forma de gerenciar y dirigir una institución contribuye a un

ambiente de confianza a las decisiones tomadas, con un nivel medio de aceptación por parte de los miembros de la institución.”(Quijano, 2003:45)

**TABLA 13**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f %	f %	f %	f %	f %	f %
a.-	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	2	66,67%	--	--	--	--
b.-	La disminución del número de estudiantes por aula.					-	-
c.-	La mejora de los mecanismos de control.	-	-	-	-	--	--
d.-	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	33,33%	-	-	-	-

La medición en el desempeño de las actividades docentes y de otros miembros de la institución, es un factor necesario para poder establecer en que debe mejorarse y que objetivos no se alcanzaron a cumplir, esto obliga a replantear las estrategias a seguir. Del resultado del análisis, un porcentaje alto (66,67%) de los directivos reconocen que uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos es una referencia vital para saber que les falta mejorar, es decir, que el tener el acceso a las divergencias y solicitudes de desempeño y a las formas de desarrollo periódico aumentaría una motivación para seguir administrando, impartiendo, guiando y estructurando una nueva forma de gestión, claro está considerando que el clima organizacional debe ser cordial y ameno.

Es importante hacer relevancia que lo comentado ese día de la encuesta realizada por parte de la institución es que el control de evaluaciones se lo realiza trimestralmente esto es un indicador que la gestión y liderazgo está bien

direccionado, porque "coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988:23) nos dan a conocer en qué medida real se ha cumplido los objetivos establecidos y permite determinar si la periodicidad de dichas evaluaciones establecidas trimestralmente en el período lectivo son suficientes o se requiere aumentarla para poder tomar decisiones de mejoramiento de manera oportuna.

**TABLA 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f %	f %	f %	f %	f %	f %
a.-	De Dirección(director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	100%	--	--	--	--
b.-	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	--	--	-	-	--	--
c.-	De coordinación( jefe de estudios, coordinador)	--	--	-	-	--	--
d.-	Técnica (departamentos, equipo docente)	--	--	-	-	--	--
f.-	Otros (¿Cuáles?)	-	-	-	-	-	-

Los organismos de la institución cumplen un rol fundamental para dirigir un centro educativo con planes de gestión propios, una visión distinta y participativa, lo que contribuye a la estimulación en el desempeño de las funciones. Los resultados analizados evidenciaron un porcentaje alto, (100%) de participación única del departamento de dirección, el que lo integran directora, rector y coordinadora de la dirección; es decir, nos da alusión que la dirección es un ente regulador, el cual lidera y representa la totalidad de los órganos que integran la institución y que los métodos y procedimientos para las diferentes evaluaciones las direcciona este mismo órgano. Este resultado es un reflejo de la gestión de los líderes con su corte tradicional e individual, es necesario que el centro educativo dirija su acción a

considerar la organización como “la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen” (Zerilli, 1992)

**TABLA 15**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a-	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	33,33%	-	-	-	-
b.-	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			1	33,33 %		
c.-	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo.	1	33,33 %	--	--	--	--
d.-	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	--	--	--	--	--	--

La conformación de equipos dentro de la institución para atender sus requerimientos académicos, disciplinarios, de desempeño de funciones y aprendizaje en los alumnos, constituye un aspecto fundamental para el desarrollo armónico en la institución. Del resultado del análisis, un porcentaje equilibrado (33,33%) da a

conocer que una cultura organizacional de evaluación y seguimiento global al grupo de estudiantes mejorando su clima convencional y estableciendo soluciones para los conflictos lo cual no es tan real ya que hay una ausencia de equipos de trabajo, no contiene la información cierta de la institución, ya que si bien pude observar no existe una estructura dirigida a incentivar actividades del equipo educativo, equipo didáctico, esta acción es más aislada, de responsabilidad de cada profesor bajo el control de los directivos.

Existe una junta de profesores para analizar las evaluaciones hechas a los estudiantes y su nivel de aprendizaje, en actividades que conllevan una participación en equipos se conforman en ese momento, de ahí se justifica que se promueva en la institución la evaluación de alumnos y que el clima de convivencia se justifique por la exigencia de evaluar periódicamente a los estudiantes para comprobar el nivel educativo, y buscar soluciones adecuadas a los conflictos suscitados en la institución. Por eso manifiesto que si no se concentrara tanto las funciones en el nivel directivo, las decisiones y roles sería diferente como lo dice Crosby (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran".

**TABLA 16****LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.**

Orden	Los departamentos se encargan de	F	%	F	%
a.-	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	33,33	-	-
b.-	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.				
c.-	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	33,33		
d.-	Mantener actualizada la metodología	1	33,33		
e.-	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	-	-	-	-
f.-	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	-	-	-	-
g.-	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	-	-		
h.-	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	--	--	--	--
i.-	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	--	--	--	--
j.-	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la Metodología.				

Los departamentos didácticos de la institución son elementales para la conducción de nuevos logros educacionales. De las estadísticas valoradas y consideradas el porcentaje se torna equilibrado, (33,33%) manifiestan que las enseñanzas propias de la materia, la programación didáctica y la metodología actualizada son responsabilidades de los departamentos didácticos pero en la institución quien determina los lineamientos didácticos es el profesor, quien los pone en conocimiento del director y este a su vez los acepta para su aplicación en el aula.

No obstante en el organigrama no existe un departamento didáctico sino que se conforma en el momento que surge la necesidad, esto casi siempre al inicio de cada año lectivo para determinar los lineamientos generales a aplicar sin afectar las decisiones propias de cada docente función que se encuentra bajo su responsabilidad. “El hecho que los departamentos eventuales didácticos formulan enseñanzas y programaciones didácticas les atribuye certeza que la participación del docente en postulación de métodos didácticos es determinante para la construcción del conocimiento y la mejora en el nivel académico.”(Gantt ,1861-1919)

**TABLA 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES.**

Orden	Acciones	Si		No	
		F	F%	f	F%
a.-	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	100%	--	--

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones asevera un rol sustancial de una institución que desea la transformación académica para un éxito. De la encuesta examinada, un porcentaje alto, (100%) los directivos dan relevancia al aspecto pedagógico que fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias pero las adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico existe una ausencia y una complejidad en un marco de gestión institucional ya que los diferentes factores comunitarios a pesar de estar contenidos en el plan estratégico no están definidos en un plan de acción concreto, ni hay un compromiso confiable que asegure la eficiencia de los instrumentos académicos. Este aspecto es reconocido por los directivos, en este año lectivo no existe una actividad que beneficie a la comunidad. Con el campo comunitario se debe tener una inteligencia emocional y participativa, “tener una capacidad para reconocer gestión, sentimientos en los otros, haciendo hábiles para un entorno geográfico y gerenciales al trabajo con otros a su vez” (Goleman, 2009)

**TABLA 18****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.-	Reingeniería de Procesos	--	--	--	--
b.-	Plan Estratégicos	1	33,33%	--	--
c.-	Plan Operativo Anual	1	33,33%	--	--
d.-	Proyectos de Capacitación dirigido a directivos y docentes.	--	--	1	33,33%

El material de planificación educativa es un recurso apto para la ejecución de programas institucionales direccionados a un logro y proyecto común. Las encuestas han dado lugar a un resultado con un porcentaje equilibrado o medio (33,33%) es decir, coexisten en igual proporción actividades encaminadas al plan operativo anual, a los lineamientos de los planes estratégicos, pero de los proyectos de capacitación es un resultado negativo (33,33%) ya que no se fomenta la capacitación constante de la planta docente porque requiere invertir muchos recursos, en ciertas formas la institución no podría afrontar, en este último aspecto no existe una relación con la tabla 11, las capacitaciones se dan de manera poco frecuente lo que involucra la evidencia real de falta de presupuesto. Es relevante este cita “desarrollar un aprendizaje anticipador y participador como objetivo de instrumentos institucionales que no es cuantificable y por ende a simple vista no genera ganancia pero si es cualitativo para ejercer una mejor postura didáctica” (Barrios & Otros, 1987)

#### 4.2.2.- DE LA ENCUESTA A DOCENTES

**TABLA 19**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1.- El rol fundamental del docente implica que se tenga la actitud, aptitud y ciertas destrezas para cuestionar diferentes órdenes.	8	53%	7	47%	-	-
2.- El liderazgo que posee cada uno de ellos dentro del centro educativo debe estar ligado a la innovación y al cambio trascendental para así transformar las vivencias habituales.	9	60%	6	40%	-	-
3.- La dirección de los líderes del centro promueven a los padres, representantes y en general la necesidad de tener un ambiente agradable para impartir la seguridad y la estabilidad estimulante.	10	67%	5	33%	-	-
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a sus alumnos con el objetivo de la superación y participación colectiva para enfrentar y desarrollar metas y proyectos.	8	53%	7	47%	-	-
5.- Resistencia en los padres de familia cuando se trata de llevar a cabo un nuevo plan de estudio.	5	33,3%	5	33,3 %	5	33,3%
6.- Trabajo en equipo, para tomar decisiones en la adopción de nuevas formas de estudio.	7	47%	7	47%	1	6%
7.- En el proceso de enseñanza/ aprendizaje el eje principal son los valores de cada individuo.	11	73%	4	27%	-	-
8.-Resistencia en los compañeros o directivos cuando se intenta aplicar una nueva metodología.	4	27%	8	53%	3	20%
9.- Sentirme poco integrado en la escuela y con	-	-	-	-	15	100%

mis compañeros.						
10.- Vivir en desacuerdo con los directivos de la unidad educativa.			4	27%	11	73%
11.- Admiro el liderazgo y gestión de los directores del centro Educativo.	9	60%	6	40%	-	
12.- Me siento realmente comprometido con las decisiones tomadas por los líderes de la institución.	8	53%	7	47%	-	
13.-Los directores mantienen liderazgo y gestión dentro del área académica/administrativa.	9	60%	6	40%	-	
14.- Las Actividades de integración en los ámbitos de deporte y todo evento socioculturales, las ferias abiertas con la participación de todo el cuerpo docente y directivos.	10	67%	4	27%	1	6%
15.- Los valores predomina en las decisiones de líderes y docentes.	4	27%	9	60%	2	13%

Las prescripciones de los docentes encuestados generan un elemento y un incentivo para adecuar mejores pautas en la transmisión de sus conocimientos, que deben ser consideradas a priori por los directivos de la institución.

El análisis de las encuestas aplicadas a los docentes refleja varios propósitos del trabajo de investigación y los objetivos que se persiguen, de modo que se procura mantener una continuidad de intereses institucionales, en el inicio de un proceso, etapas de aplicación y evaluación del mismo.

El docente tiene un rol muy fundamental en la institución, revelándose con un porcentaje alto (53%) ya que la planta docente constituye la razón de ser de la institución por el servicio educativo que presta. Es así que la transmisión de conocimientos a los estudiantes, debe basarse en una buena actitud y aptitud, con destrezas para poderlas ejecutar, lo novedoso es que esta encuesta refleja que existe a la par docentes que cumplen este rol a cabalidad y otros que lo hacen medianamente y lo reconocen; es necesario fortalecer el compromiso con su rol.

El liderazgo que posee cada uno de los docentes lo convierten en seres autónomos y que en cada clase impartida desarrollan sus metodologías y técnicas para llegar a sus estudiantes, en consecuencia la innovación e investigación de ellos ajustan pautas para el crecimiento de la institución, que se refleja en el 60 %. Esto se vincula con el porcentaje que refleja en un 53% que los docentes promueven la investigación, a través de la interacción con la clase y desarrollar metas por concluir cada día de trabajo, pero la innovación es fundamental para transmitir conocimientos, lo que refleja una relación con la tabla 16 por la ausencia de equipos didácticos que promuevan la investigación, existe una ausencia en es este sentido.

De la información obtenida se reafirma que el trabajo en equipo no se da, ya que lo explicamos anteriormente que cuando existen las juntas son periódicas y no permanentes, surgen por un malestar didáctico o por dar informe, pero no existen delegaciones o comisiones que adopten formas de estudio.

El marco de fundamentación de los valores como eje principal de las nuevas formas de estudio adoptadas no se refleja totalmente en el proceso de enseñanza, la motivación en este sentido es irregular y de la misma forma los docentes al promover su propio liderazgo y gestión, intentan aplicar otras metodologías de enseñanza y ahí se podrían dar desacuerdos con el ritmo estudiantil aplicado.

La dirección de los líderes y los docentes debe promover la necesidad de un ambiente agradable y un compromiso fiel a la institución, y de esa forma ayudar a que los padres de familia puedan interactuar, e impartir la seguridad necesaria y la estabilidad estimulante para que los estudiantes sientan un ambiente de armonía para encontrar un equilibrio y bienestar en el centro educativo. Se tiene el cuidado de no forzar la categorización sino de ser respetuosa la implementación de todos en integración.

En consecuencia se valida la categorización individual de los valores en el proceso de enseñanza aprendizaje, el porcentaje revelado es real (73%), para los estudiantes el profesor es su líder directo y por lo tanto el modelo a seguir; sin embargo, es necesario adecuar un planteamiento, propósitos y resultados, que unifique un perfil valórico que debe ser observado por todos los docentes en la hora de clase.

En cuanto al compromiso con las decisiones tomadas por los líderes de la institución aunque el porcentaje del 53 % predomine, no es un resultado tan favorable porque existe un porcentaje alto de resistencia a las decisiones tomadas; esto porque no existe consenso en la toma de decisiones, se crea un malestar entre los miembros de considerar la decisión como un aspecto en el ejercicio de la autoridad.

La delimitación del enfoque metodológico de trabajo asegura el proceso analítico de estudio de los alumnos, por lo que su definición se efectúa guardando coherencia con el tipo de investigación trazada a fomentar e impartir a los estudiante, a “la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión a sus estudiantes para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos”. ( Bidegain, 2002).

Se pudo observar en un cumpleaños de un profesor, que estaba segmentado el staff incluso en el aspecto personal, no se integraron los profesores de la escuela; aunque exista desacuerdo con los directivos o sus propios compañeros docentes, es necesario luchar por el bien común de la institución a costa de esfuerzos y sacrificios como institución y como personas comprometidas con el desarrollo escolar.

#### 4.2.3.- DE LA ENCUESTAS A ESTUDIANTES

TABLA 20

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

<i>DECLARACIONES</i>	SIEMPRE		AVECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1.- El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los profesores y estudiantes	7	47%	3	20%	5	33%
2.- Las autoridades muestran soluciones ante los problemas de los estudiantes.	9	60%	6	40%		
3.- El liderazgo de los docentes y directivos con el fin de cumplir sus objetivos, es el que observas continuamente.	5	33%	7	47%	3	20%
4.-Rara vez desarrollan nuevas ideas en las clases	4	27%	10	67%	1	6%
5.- En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, al mismo tiempo	15	100%				
6.- Los profesores inician sus clases con frases de motivación y valores.	6	40%	9	60%		
7.- El profesor propone actividades nuevas para que los estudiantes desarrollen.	11	73%	4	27%		
8.- Los métodos de estudios son variados, con participación e interacción.	7	47%	6	40%	2	13%
9.- Los maestros no se interesan por los problemas de sus estudiantes	6	40%	8	53%	1	7%
10.- En las clases los maestros valoran su opinión.	9	60%	6	40%	-	
11.- Es el profesor quien decide que hace en la clase.	15	100%				
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del profesor.	5	33%	8	53%	2	13%
13.- La ética y los valores se enseñan de ejemplo	10	67%	5	33%		

El análisis de las encuestas a los estudiantes sirvió para reflejar la convivencia de todos los que integran la institución y su ambiente de manera espontánea. Lo que se asemeja a un liderazgo profesional y educacional. La primera debilidad que surge como lo explicado anteriormente, los directivos no toman mucho en cuenta las opiniones de los profesores o empleados que se revela en un porcentaje del 33%, porque la toma de decisiones la tienen ellos como órgano centralizado, aunque se establecen las soluciones y perspectivas para acarrear un mundo académico diferente, así dan soluciones ante los problemas y de esa manera se observa constantemente un liderazgo encaminado a cumplir objetivos. Aunque se considere centralizada la Dirección en el ámbito y control administrativo, financiero y de asignación de funciones, en el campo académico dejan completa libertad y responsabilidad a los docentes en el cumplimiento de sus actividades didácticas quedándose en este sentido con el control en el cumplimiento a través de la evaluación de los estudiantes.

Dentro de la organización debe establecerse una jerarquía por consenso, elevando el nivel de aceptación, para que los miembros se sientan identificados e integrados institucionalmente, generando un sentimiento de calidez humana para luchar y llevar a cabo las metas en completa integración y destruir barreras tanto en lo académico como en lo administrativo.

Los estudiantes perciben siempre que los profesores proponen actividades nuevas para el desarrollo del aprendizaje, esto se evidencia en un 73%, porcentaje que lo considero alto y positivo para elevar el nivel académico de la institución. Sin embargo contrasta con el resultado al manifestar que los profesores no siempre inician sus clases con frases de motivación y valores (60 %) , esto acarrea una desmotivación dentro del clima escolar y se tendrá que buscar una nueva forma de comprometer tanto profesores y estudiantes, considerando que la clase debe ser interactiva, estimulante y participativa.

Considerando que lo estudiantes son la razón de existencia de la institución y que los profesores son el medio para la sostenibilidad de dicho objetivo, las acciones y políticas no pueden descuidar el aspecto académico, porque una “educación eficiente será una meta de fiel cumplimiento.”(Nanus ,1998)

#### 4.2.4.- DE LA ENTREVISTAS A PADRES DE FAMILIA.

TABLA 21.-

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS A PADRES DE FAMILIA

N	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DÉBIL	F
1	¿Usted considera que la lectura es importante? ¿Por qué?	↙	8	↙	1 2
2	Dentro de su hogar ¿Realiza tareas de liderazgo?	↙	7	↙	1 3
3	¿Alguna vez ha tenido un conflicto con el centro educativo Harvard?	↙	6	↙	1 4
4	¿Fomenta los valores en casa a sus hijos y a su familia? ¿Cuáles son?	↙	9	↙	1 2
5	¿Sus hijos reconocen la presencia de una imagen de autoridad?	↙	9	↙	7
6	¿Existe comunicación entre tus hijos y la Unidad Educativa Harvard para cualquier logro o desventaja?	↙	1 5	↙	5
7	En el caso de existir anti valores ¿cuáles son?	↙	1 3	↙	7
8	Te gustaría seguir contando con el apoyo de la Unidad Educativa Harvard con respecto a la educación impartida?	↙	2 0		

Toda institución educativa se basa en la triada de sus principales elementos como profesor-alumno-padre de familia, es necesario considerar que la ausencia de uno de estos elementos en el proceso de aprendizaje ocasiona que los objetivos de aprendizaje no se cumplan o se cumplan deficientemente.

La familia es la primera institución de modelo de autoridad para la formación del estudiante, como literalmente llamamos: "primera escuela". Según los datos

obtenidos de los padres de familia, una gran mayoría presentan bajos niveles de escolaridad, en las encuesta refleja un nivel medio de liderazgo de los padres hacia sus hijos dentro del hogar, ya que su principal actividad laboral a la que se dedican es de tipo independiente no formal, lo cual obstaculiza la satisfacción de las necesidades básicas y de la forma de educar a sus hijos, al igual que para solventar los costos que demanda el proceso educativo como la compra oportuna de los útiles escolares y el pago oportuno de la pensión de estudio de sus hijos.

Aunque traten de fomentar los valores dentro de los hogares, indirectamente se enseñan antivalores con sus actos (impuntualidad, irresponsabilidad, incumplimiento de sus deberes), y conductas no tan adecuadas para la formación de sus hijos, en este aspecto hay que destacar que **“Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”** (López de Llergo, 2000)

El objetivo principal de esta entrevista fue analizar la influencia de la familia en relación con la educación como posibilidad de formación y desarrollo de los valores en sus hijos como integrantes de la Unidad Educativa Harvard, evidenciando un desconocimiento de la gestión de la institución en este aspecto, solo conocen las notas de sus hijos cuando reciben la libreta después de una junta de profesores y algún aspecto de conducta cuando son convocados por el profesor. Al preguntar por la inasistencia a las reuniones coinciden en que no pueden asistir porque deben atender otras actividades, lo que demuestra una falta de interés en involucrarse con la institución y también con el desempeño académico de sus hijos.

Aunque los padres consideren que la lectura es un aspecto importante para el aprendizaje de sus hijos, en la práctica no existen espacios familiares en que se fomenta dicha actividad, factores que inciden negativamente son por ejemplo la situación económica de comprar los libros, útiles escolares y material didáctico, el agotamiento laboral; y de ahí la importancia de caracterizar la población a nivel socioeconómico (nivel educativo, ingresos, estructura, edad, sexo, vivienda, etc.); describir culturalmente las familias respecto a su organización en la comunidad, estilos de vida y actividades recreativas; identificar las principales prácticas de la familia relacionadas con el aprendizaje de los hijos; describir las visiones,

significados y expectativas que tienen los padres de familia con respecto a la educación de sus hijos.

La entrevista reflejó que no hay inconvenientes mayores con la institución pero si aquellos relacionados con la educación de los chicos y el compromiso medio de los docentes al impartir sus clases; los 20 padres encuestados coinciden que le gustaría seguir contando con el apoyo de la Unidad Educativa Harvard ya que al ser una institución poco onerosa, el nivel académico es bueno, no tienen ninguna queja a nivel administrativo.

#### 4.2.5.- DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

N	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DÉBIL	F
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?	↙	3		
2	El centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el COMO, CUANDO Y QUIEN debe realizar las tareas de liderazgo.	↙	3		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro educativo y el profesorado?	↙	2	↙	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	↙	3		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	↙	3		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	↙	3		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	↙	2	↙	1

8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?		2		1
---	--	--	---	---	---

La Entrevista a los directivos evidenció al inicio una resistencia en reconocer la necesidad de incluir en la gestión de liderazgo a los demás miembros de la institución, a participar y forjar un destino común; los tres líderes concordaron en que debe fomentarse una educación integral en todo aspecto, reconocieron la importancia de contar con un manual de organización y un código de convivencia en físico que transparente las relaciones y funciones de los miembros del centro educativo. También reconocen que a pesar de los problemas de espacio físico, administrativos y financieros, tratan de erradicar los antivalores en los estudiantes, trasladando esta responsabilidad de forma directa a los docentes; ejercen un liderazgo educacional profesional para la toma de decisiones y los diferentes lineamientos educativos en toda la institución.

Todo líder tiene características propias que debe adaptarlas a la institución que dirige, en este aspecto es negativo la existencia de dos líderes aunque sea en niveles educativos distintos, ambos líderes centralizan todas las funciones y las decisiones, aunque cada docente cumple su rol, no tiene derecho a voz y voto en ciertas ocasiones. Reconocen que su liderazgo no tiene un ejercicio democrático sino jerárquico, centralizado de una forma autócrata, aunque no se han dado mayores enfrentamientos se maneja un respeto mutuo con los demás miembros de la institución.

Los directivos aceptan de forma positiva que se ejecutan actividades para fomentar los valores, pero también reconocen que hay que fortalecer este aspecto en el hogar para obtener un desarrollo próspero del estudiante y el clima en la institución como un aspecto escolar-pedagógico, pero al igual existen antivalores que necesitan erradicarse, de manera objetiva y con resultados positivos, y que es necesario trabajar en equipo para llegar a un éxito educacional.

La aceptación de los directivos de las debilidades de la institución es un buen punto de partida, por lo que deberán considerar en su gestión como líderes que “Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción

personal de hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de alcanzar una meta u objetivo” (Terry, 1980)

## MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS:

<b>Problemas Observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1.</b>  <b>COMPROMISO INESTABLE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS DIFERENTES INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES.</b>	La falta de estimulación ante el buen desempeño de las actividades, la toma de decisiones administrativas y financiera centralizada en los directivos.	Un cumplimiento inestable en las actividades institucionales, un clima escolar afectado, no se cumpla con todos los planes de acción y estrategias planteadas o no se logre los resultados previstos.
<b>Problema 2.</b>  <b>LA FALTA DE PRESUPUESTO</b>	La no distribución equitativa de los fondos que son recaudados de las personas matriculadas, incumplimiento en las obligaciones de la institución y atraso en el pago de las remuneraciones del personal.	Desmotivación del personal, falta de materiales didácticos, acreedores insatisfechos, toma de decisiones apresuradas en el aspecto administrativo.
<b>Problema 3.</b>  <b>LA NO VINCULACIÓN DE LOS PADRES Y LA COMUNIDAD, LA FALTA DE INTERIORIZACIÓN DE LOS VALORES PARA UNA ADECUADA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES.</b>	La falta de interés en las actividades académicas e institucionales, priorizar aspectos materiales antes que espirituales, no se estimula adecuadamente la participación de los padres y la comunidad.	Bajo rendimiento en el cumplimiento de las tareas escolares, falta de estímulo de los estudiantes porque observan el desinterés de sus padres, complicación en el aula por el atraso en el aprendizaje; falta de realizar actividades que involucren de forma participativa a la comunidad.

El problema radica, a mi juicio, en ampliar la educación moral a una clase en la que se estudien cuestiones relativas al entendimiento de la ética, de la filosofía o de la metodología o el deber ser. Ahí está la limitación, el error o, lo que es peor, la contradicción. Decir en la clase de ética que todas las personas tienen igual dignidad no se aviene con un trato autoritario o con el uso de privilegios en la vida

institucional. Escribir en el PEI de Centro que se pretende hacer ciudadanos participativos (sin que tengan arte ni parte en la vida del Centro) y creativos (sin que tengan la posibilidad de expresar libremente su opinión) no deja de ser una ironía. Resulta contradictorio afirmar que todas las personas tienen igual dignidad pero disponer de servicios con papel higiénico para profesores/as y sin él para los alumnos/as, tener un menú de primera para el profesorado (donde hay comedor) y otro de segunda para el alumnado.

Por eso la solución de los problemas y quizás el resultado a adaptar es el vivir los valores, dentro y fuera de la escuela, es la verdadera solución. Por eso debemos preocuparnos en reflexionar sobre diversas cuestiones referidas a la dimensión ética. No pretendo presentar un programa de actividades o de estrategias específicas para “hablar” sobre este tema sino reflexionar sobre la naturaleza del fenómeno escolar como cauce institucional para el desarrollo de los valores. Hay una frase buena de un excelente filósofo “Una escuela segregadora, una escuela elitista, una escuela en la que los que no responden al “niño estereotipo” están condenados al fracaso, no puede educar en valores” (Farland, 1997)

En el problema 1 la solución sería los estímulos que podría fomentarse por parte de la institución obteniendo auspicio en empresas privadas interesadas en poseer su marca, que brinden un incentivo a los docentes y estudiantes que alcancen el cumplimiento de los objetivos y un alto rendimiento académico, de esta forma se aumenta el compromiso de todos los miembros de la institución. En el Problema 2 la solución estaría enfocada a las actividades mensuales realizadas con creatividad y mejoras, por ejemplo alguna kermes, rifas, para que se autogestionen recursos en la institución que es autofinanciada. En el problema 3 la solución consistiría en lograr que más que un objetivo, sea un reto, no dejar a los padres y a la comunidad a un lado sino que participe copulativa-mente con ellos y aventajarlos en algún proyecto.

Hace falta, pues, plantearse la cuestión desde bases exigentes, si la institución encarna los valores será fácil que los alumnos aprendan a vivirlos. Si los profesionales de la educación son ejemplos de ciudadanos honestos, comprometidos, solidarios. Si los padres damos ejemplo en nuestros hogares de respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad, incorporando siempre valores a nuestro diario vivir. Esto se interiorizará en los alumnos quienes harán suyas las

concepciones, las actitudes de sus maestros y padres, siendo el resultado una formación integral y una contribución positiva para la sociedad en la que podremos observar a largo plazo la disminución de los problemas sociales.

## 5.-DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos y presentados en las diferentes tablas servirán de fundamento para determinar y comprobar el nivel de gestión de la Gestión, Liderazgo y valores en la Administración de la unidad educativa Harvard del cantón Guayaquil, durante el año lectivo 2010 – 2011. El análisis se hará de los aspectos más importantes que nos permitan tener una mejor visión.

En referencia a los “Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, Tabla 7”, se refleja que para los directivos en un porcentaje del 67% consideran que esta medición se produce en base al número de miembros de la institución refleja el tamaño de una organización. Es necesario tomar en cuenta aspectos más subjetivos que deben ser atendidos en consideración a los recursos y problemas que enfrenta una institución “Atrás de cada institución de excelencia se identifican invariablemente a un líder de excelencia y una conformación de miembros que participan, dando lugar a iniciativas, decisiones y desarrollos” (Cornejo, 2003)

La institución educativa Harvard mantiene una forma de organización administrativa y financiera concentrada en el equipo directivo, representa un porcentaje alto (66,67%) en dicho desempeño, es decir contribuye a ser un factor determinante con un liderazgo instructivo y administrativo a la vez, ya que en lo académico deja a disposición que los profesores elaboren sus proyectos didácticos anuales sobre cada materia y organice sus propias metodologías sin embargo para poner en práctica los planes de desarrollo de los docentes necesitan la aprobación del cuerpo directivo, se establece de manera objetiva que el coordinador coadyuve a este labor de dirección ya que forma parte esencial en el proceso de dirección del centro educativo, por lo que es necesario integrar la participación de los miembros en todos los aspectos de la organización que “Es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen” (Zerilli, 1992)

Es importante que el equipo de dirección reorganice las tareas de manejo institucional apoyándose en órganos auxiliares especialmente sugiero las coordinaciones o comisiones, ya que el diagnóstico observado es que la mayoría de los miembros de la institución tienen un liderazgo individual y necesitan ser parte integradora para poder evaluar de manera eficiente cada reto planteado y cooperar en la estructura organizativa del centro de educación para animar el trabajo de formación y que los líderes contribuyan al proceso aprendizaje y enseñanza para que cada investigación sea eficaz, valorándose así el tiempo empleado en cada proceso investigativo siendo un principal recurso para trascender académicamente, dejando a un lado el considerar que “Los gerentes ... no dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales” (Aponte, 1992) para convertirse en verdaderos líderes-directivos.

Las tareas de los miembros de la institución involucran un desenvolvimiento de las diferentes funciones de los directivos y los roles que cumplen día a día y aunque su porcentaje es alto (66,67%), en el tabla N.- 8 no demuestra la realidad de la institución, ya que carece del manual de organización, como indiqué antes en el Reglamento Interno se contemplan algunas funciones, por lo que cada miembro sabe y conoce cuáles son sus funciones porque están definidas, se las asigna el Director en función del organigrama, Reglamento Interno y la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Cuando se realizó el análisis de la encuesta se dialogó con los directivos acerca del resultado obtenido, fueron sinceros y manifestaron que no hay un manual de organización conforme a los lineamientos institucionales; y que luchan por mantener un status donde se preserva las tareas académicas de manera individual, con los diferentes instrumentos que poseen y su mayor ayuda es el plan estratégico que lo elaboran cada año lectivo de manera conjunta con los docentes, indicando pautas de desenvolvimiento, interacción sin desistir de cada objetivo planteado.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones por parte de los líderes de la Institución educativa Harvard es satisfactorio (100%) y representa un pilar fundamental para llegar a una adecuación pero contrasta con la realidad ya que si existe un clima de respeto pero no de consenso, porque las decisiones las toma el departamento direccional, los directivos reconocen esto y manifiestan que ellos son

los facultados para vetar cualquier solicitud de parte de algún miembro, pero que si atienden a las opiniones emitidas por otros miembros. Es importante señalar que esta encuesta difiere con la tabla 10 porque al no haber grupos de delegación no se puede llegar a una participación integral donde su principal objetivo sería la interrelación de criterios que se puedan asemejar a una solución factible, el líder debe considerar “El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas. Se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos.” (Fernández, 1998)

En el tema de la solución de conflictos hace que se dirima una problemática que se encuentra perjudicando actividades que conlleva a una superación estudiantil y es necesario un reordenamiento de la dirección, en este punto puede llegar a presentarse como una amenaza, para cumplir a cabalidad el plan operativo anual y el proyecto educativo institucional que son instrumentos vitales para la estructura organizativa de todo centro educativo, sin embargo los líderes deben tener presente en el ejercicio de su gestión que el líder “es una persona que desarrolla una gestión integral que representa una transformación estructural pero que para llegar a esos logros propuestas es necesario dotar de ciertas cualidades que lo diferencia de los otros, valores éticos que hacen tener confianza de llegar a un éxito y no a un fracaso.”(Torres, 2010:29)

La administración y liderazgo del centro educativo evidencia que existe un nivel medio y equilibrado para combatir las debilidades que se les puede presentar en este aspecto, porque el desarrollo profesional de los docentes debe ser un principal requerimiento del cuerpo directivo a especializarlos y capacitarlos por medio de seminarios, para que de esta forma desarrollen nuevas metodologías que ayuden a los estudiantes a tener un pensamiento crítico y nuevas visiones en logro de sus metas propias. Esta realidad se vive en la unidad educativa ya que los cursos de capacitación son los cursos que da la Dirección de Estudios y los docentes tienen la facilidad de acudir y capacitarse aunque no sea de manera continua, siempre con la voluntad, aptitud y buena predisposición; es importante que los líderes interioricen que la capacitación “contribuye a elevar el perfil académico y conocer aquellos

aspectos que deben ser reforzados, esto hará que se desarrollen diferentes bases estratégicas en un centro educativo y que la perspectiva de una educación eficiente sea una meta de fiel cumplimiento.”(Bennis.y Burt,1998).

Las habilidades de liderazgo de una institución involucran gestión individual e integral de todos los miembros, la encuesta evidencia que la experiencia adquirida ha sido relevante para las diferentes actuaciones en el proceso académico y que sus conocimientos adquiridos a partir de esta experiencia han servido para alcanzar las propuestas señaladas en sus planes didácticos y fortalecer cada día las circunstancias que puedan arrebatar lo logrado. No obstante la participación de los padres de familia en actividades educativas es escasa no se siente el compromiso en equipo, esto en relación a padres de familia e institución y viceversa, quedando ausente el criterio que el "liderazgo es el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil" (Santos, 2005), y si no se lo desarrolla así disminuiría el interés de los padres por las actividades de la institución.

Las actividades del equipo didáctico o equipos educativos debe ser una referencia de sostenibilidad de una institución, sin embargo la encuesta realizada a los directivos refleja que hay un porcentaje bajo, pero en la realidad hay una ausencia de ello ya que los departamentos surgen de manera eventual para un fin estratégico y específico netamente académico o social, quizás en la encuesta que se realizaron los directivos estaban conscientes de ello pero no quisieron demostrar el desnivel en este aspecto que cabe recalcar es fundamental, no obstante cuando surgen estos grupos auxiliares se laboran acciones positivas para mejorar el clima de convivencia.

Los departamentos didácticos y las acciones a enfrentar en la institución tienen que estar ajustadas a la realidad que se vive en el momento de crearse un órgano auxiliar , la tabla estadística n.- 16 no refleja la real vivencia ya que reconocen que hay departamentos didácticos cuando en la práctica obedecen a la habitualidad y a la eventualidad de resolver determinado aspecto metodológico o normativo, falta un formalismo en este aspecto, es importante recalcar que podría desprenderse una falta de motivación y la comunicación entre docentes, directivos y por supuesto estudiantes, que debe ser relevante en un proceso de construcción y acumulación de saberes, proceso que en ciertas ocasiones queda inconcluso, porque los actores

no son siempre totalmente conscientes de por qué y de cómo lo hacen, sin embargo esto “permite reconocer una autoridad al mando en el sentido que busca efectivizar el desarrollo y cumplimiento de una malla curricular”. (Ginebra, J. 1997).

Lo que refleja los resultados de los docentes en la tabla estadística 19 es que a veces hay una ausencia de metodologías y nuevas proyecciones es decir el no involucramiento de la didáctica como un aprendizaje por parte de los docentes, así como de formar a su propio personal académico que se involucren también en la toma de decisiones, esto se refleja en un compromiso variable de los actores. Es fundamental que los docentes como individuos críticos y creativos, capaces de innovar su ejercicio profesional, preparados para la generación, transmisión y difusión de conocimientos provechosos para los estudiantes que integran la Unidad Educativa Harvard, debe ser un objetivo que trascienda de forma permanente y no se debilite ante cualquier dificultad que se enfrente, porque "todo esfuerzo de desarrollo que tiene como foco de atención definido el Centro educativo considerado en su totalidad". (Hunter, 1995)

Otro problema que se suscita por el compromiso variable de los docentes, es la inestabilidad en la motivación de los estudiantes, que no pueden aprovechar a cabalidad su ingenio y creatividad en las actividades escolares diarias. Porque en esta tarea, quien no cambia en el acontecer cotidiano de enseñar y aprender, no cambia nada.

De este apartado analizado de la Unidad Harvard nos parece desarrollar relevantes apreciaciones:

1.- Para que se puedan diagnosticar los diferentes planteamientos de los docentes se hace necesario reforzar la innovación de los proyectos de Desarrollo de cada docente de la institución, cuando se afirma enfáticamente que los cambios académicos pasan necesariamente por un fortalecimiento de la enseñanza.

2.-La pedagogía tienen que ir variando y respondiendo a evaluaciones que discrepan en tal sentido en la institución HARVARD para que permita orientar en mayor nivel a los niñas –niños y adolescentes al desarrollo de capacidades y destrezas creativas, en la selección apropiada de información y en la habilidad para formular preguntas y encontrar respuestas más apropiadas. Más aún, la labor del

docente del centro educativo Harvard se tendrá que orientar hacia la formación de habilidades de razonamiento y formación de valores, evitando utilizar la enseñanza rígidamente memorística.

Una docencia que mantenga su compromiso y lo renueve de forma constante, es fundamental aplicarla en el campo educativo, específicamente en la Unidad Educativa Harvard como actividad que promueve conocimientos, que sitúa al docente como elemento importante al igual que los directivos en su toma de decisiones, tanto con referencia a los conocimientos mismos, como respecto a las condiciones específicas en que éstos conocimientos se construyen en el aula; así se logra "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000: 11)

Los resultados de la encuesta realizadas a los estudiantes presentan diferentes ausencias y logros, específicamente cuando el profesor propone actividades nuevas para el desempeño de los estudiantes ya que también la manera de pensar de cada uno de los estudiantes es diferente, creando una óptica diferente de captar un conocimiento y que la importancia de dar un espacio de creación y de análisis para establecer un pensamiento constructivo, es de aplicación para los docentes en todo institución educativa.

En otras palabras desarrollar concepciones nuevas que permitan las destrezas de los estudiantes y así potenciar sus conocimientos, a través del desarrollo de niveles para el material de planeación educativa. De ahí la importancia de establecer un puente entre teoría del conocimiento y enseñanza. La teoría del conocimiento tiene una función muy importante en la enseñanza, en la medida en que ponga sobre la mesa de discusión los problemas inherentes a la construcción del conocimiento que se transmite.

Hay que promover el desarrollo con habilidades críticas y creativas como estrategia para transformar los productos acabados del conocimiento, en algo abierto a la construcción de nuevos conocimientos; es decir, recrear la teoría y no sólo repetir mecánicamente lo que dice un profesor, un libro o cualquier otro recurso tecnológico complejo, como los que hoy abundan, pero que en su mayoría sólo ayudan a repasar mejor lo repetido.

Con respeto a la entrevista hecha a directivos permitió puntualizar que necesariamente un aspecto prioritario en la gestión de los líderes de la institución constituye las capacitaciones a sus docentes para incentivarlos a seguir en el cumplimiento de sus objetivos académicos con los estudiantes, pero esas capacitaciones son limitadas debido a los escasos recursos económicos; por lo que considero que aún con dificultades previstas el logro de una docencia que estimula el aprendizaje en los estudiantes se convierte en un verdadero logro para la institución; es importante que los líderes conozcan que complementando una doble perspectiva: la disciplinaria y la pedagógica-didáctica, al ser desarrollada en su centro educativo, generarían una enseñanza formativa para el cambio, para lo nuevo y lo desconocido; esto significa "dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo" tal como lo dijo Benjamín Franklin.

Ahora bien, si acogemos a la realidad que al respecto se vive en esta Institución, el compromiso es enorme y complejo, porque hoy encontramos en pocos de sus espacios académicos una docencia que aprovecha la improvisación, humanismo, aún con limitados recursos para lograr los objetivos académicos; además, con un docente que muchas veces es criticado por su nivel de exigencia en el cumplimiento de los deberes, por los padres de familia, por lo que es necesario "... coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988:23).

En consecuencia para coadyuvar a enfrentar este grave problema, en un primer momento, se debe realizar algunas reflexiones sobre la problemática teórica de la docencia en cuanto tarea sustantiva de la universidad, cuyo ejercicio cabal exige una sólida formación académica.

El contexto donde se desarrolló la investigación, esto es la Unidad Educativa Harvard, presenta una buena ubicación a nivel geográfica, dentro de un estrato social económico medio, cuyo objetivo es dar servicio educativo en un nivel académico bueno a un bajo costo económico, aparentemente consistirían factores muy favorables, pero el inestable compromiso de los padres en el cumplimiento de sus obligaciones económicas que se reflejan en los pagos atrasados o fragmentados de las pensiones, la falta de interés en sus hijos para el desempeño de sus actividades educativas, son factores que contribuyen al incumplimiento de los

objetivos de infraestructura y de aprendizaje. Este aspecto, es muy difícil de superar, los directivos están conscientes en que no pueden subir el valor de la pensión mensual de estudio, sin embargo, hay que plantear la promoción de la institución para obtener beneficios económicos con instituciones que tienen entre sus objetivos el desarrollo de metas comunitarias.

Otro aspecto fundamental es que la actual estructura administrativa no contribuye de manera eficiente al logro de los resultados, en este aspecto uno de los líderes debe tomar la iniciativa de despojarse del aspecto administrativo y delegarlo al otro, para de esta forma derivar todas sus acciones sólo al aspecto pedagógico y curricular, siendo el único responsable de la planta docente. De esta forma ya no se distraería la atención a aspectos financieros y administrativos que impiden armonizar las actividades escolares y académicas entre la escuela y el colegio.

En conclusión, si existe gestión en liderazgo y valores en la institución educativa, en la dimensión pedagógica y curricular este aspecto se encuentra bastante cimentado, pero en los aspectos administrativo, financiero y operacional, se evidencia dificultades para la incorporación de los valores como eje transversal, siendo necesario de forma inmediata replantear la estructura organizativa interna y consolidar las actividades tanto de la escuela y el colegio hacia fines pedagógicos, administrativos y organizativos unificados, fundamentando su gestión en "Un esfuerzo sistemático y sostenido dirigido al cambio en las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internamente relacionadas en una o más escuelas, con el propósito de lograr más eficazmente las metas educativas" (Miles y Ekholm, 1985:48)

## 6.- CONCLUSIONES

Es importante destacar que la investigación, ha significado un aspecto positivo para líderes de la institución, están incluyendo ya dentro del plan estratégico a los valores como eje transversal en la gestión que día a día debe desarrollar cada miembro de la institución, esto es un avance importante, sin embargo saben que la tarea debe ser constante, están conscientes que el problema evidenciado dentro de la Unidad Educativa Harvard afecta el aprendizaje formativo de los estudiantes y el adecuado desempeño de las actividades académicas, están considerando ya ciertos cambios para una mejora en el nivel organizativo y calidad en la educación.

El desarrollo de la investigación logró conseguir dos objetivos de los planteados:

- Se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo; evidenciando que los líderes si están capacitados para un ejercicio de gestión en liderazgo y valores; que esta gestión se evidencia en el ejercicio de la docencia.
- La aceptación por parte de los líderes de la institución investigada de las debilidades y amenazas, dirigiendo sus acciones al diseño de un modelo de gestión más participativo, para un adecuado desempeño de las funciones de sus miembros

Es importante destacar que los resultados de la investigación fueron participados a los líderes de la institución, se explicó la necesidad de considerar cambios importantes en el aspecto administrativo y organizacional, se entregó un proyecto del código de convivencia que será discutido en el mes de enero del 2012, de igual manera se explicó y presentó la propuesta que fue aceptada en su mayoría por los líderes, pero por las dificultades que están atravesando evidenciaron su compromiso para considerarla en el próximo período lectivo. Se busca y se mantiene en la lucha de procurar beneficiar a la institución en su alto índice y concientizar a los líderes de la institución investigada en sus debilidades y amenazas.

Como resultado positivo de la investigación, ya se iniciaron acciones para mejorar el aspecto administrativo, en este momento la institución tiene una Vicerrectora administrativa que no forma parte del organigrama porque se la contrató en el mes

de septiembre del presente año, esta persona ya está trabajando coordinadamente con el Rector del Colegio y la Directora de la Escuela en acciones que se realizarán de manera conjunta para plantear lineamientos comunes. Otro aspecto positivo dentro del clima organizacional que se ha fortalecido en este período lectivo para estimular el desempeño de las actividades del personal es compartir a la hora del recreo un coffee break, cuyo costo los asume la institución, aspecto que destaco por su efecto estimulante, percibí la satisfacción del personal en sentirse un talento importante y considerado así por los líderes.

## **RECOMENDACIONES**

Los líderes deben incorporar a los valores como eje transversal en el desempeño de las actividades de los miembros de la institución, actualmente esta gestión si se cumple en la dimensión pedagógica y curricular, lo que ha permitido que tenga una continuidad en la comunidad. Sin embargo, los líderes deben seguir incorporando los valores como eje transversal en las dimensiones administrativa-financiera-operacional, para que exista una verdadera cimentación de todas las actividades de la institución; y se pase a un estudio y juicio crítico sobre todo en el aspecto comunitario; que debemos recalcar si existen los valores como eje transversal, cuando se realizan actividades comunitarias que se ha implementado, pero no se ha logrado la integración total de la comunidad en las actividades.

La aceptación por parte de los líderes de la institución de las debilidades y amenazas, como resultado de la investigación, es un aspecto positivo; la motivación para ellos consistirá en que al dirigir sus acciones al diseño de un modelo de gestión más participativo, lograrán estimular un adecuado desempeño de las funciones de sus miembros pero se mantiene mejorando en su gestión de liderazgo y de aporte personal que puedan cimentar una mejor estructura institucional.

Por lo expuesto, recomiendo a los líderes y docentes que continúen en su constante esmero para elevar el servicio educativo que brindan a sus estudiantes, y de esta forma se llegue a una planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas, que articulen hacia un mismo sentido las actividades administrativas, financieras, y comunitarias, para que para que los objetivos trazados puedan cumplirse y obtener el resultado esperado por los estudiantes también.

## 7.- PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta pretende fomentar una iniciativa a la Unidad Educativa Harvard que busca resolver de forma relativamente autónoma sus problemas, ajustada a los recursos existentes en la institución.

### 1.- TÍTULO DE LA PROPUESTA

**“Formación en liderazgo y en la práctica de valores de los estudiantes para una mejor convivencia de la Unidad Educativa Harvard”**

### 2.- JUSTIFICACIÓN:

La conocida definición conjuga que el cambio debe afectar en último extremo a la actividad educativa del aula, pero tendrá que incidir en las condiciones organizativas del Centro escolar como unidad de mejora. Este cambio se sitúa a un doble nivel: PRIMERO empieza en el aula con una acción individual del docente que aunada a los demás docentes se observa un enfoque más generalizado y estructurado, y SEGUNDO se llega a la Institución de manera global. Queremos acentuar el nivel del centro, la direccionalidad del cambio es la mejora deseable en el aprendizaje de los alumnos.

Y esta propuesta demuestra que la planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y que debemos de desarrollar la lógica, la actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. Esta desarrolla un enfoque más amplio basado en la coparticipación de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente a los líderes con quienes se empieza una capacitación y un desafío para atender a todos los problemas evaluados "todo esfuerzo de desarrollo que tiene como foco de atención definido el Centro educativo considerado en su totalidad". (Hunter, J. (1995) **La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo** (España: Urano)

Es importante observar, que los directivos de la Unidad Educativa Harvard están conscientes que su institución tiene debilidades pero que la intención de ellos es superarlos, manifestaron su predisposición a incluir en el plan estratégico y como

parte de la administración la gestión, liderazgo y valores, como una herramienta para conseguir los objetivos propuestos para el nuevo período lectivo y así de manera continua conseguir un desarrollo y superación en las diferentes áreas con mayor énfasis en la gestión en el aula dirigida a la mejora del nivel académico y en los profesores para mejorar su perfil profesional docente .

Para ello debemos concientizar que los líderes están dispuestos a replantear sus acciones, definir sus objetivos de manera específica, innovar las técnicas de aprendizaje y abrir una comunicación horizontal que permita incorporar los valores en la interacción de todos los miembros de la comunidad.

### **3.-OBJETIVOS:**

Todo proceso de cambio orientado a la mejora tiene, entonces, un componente personal e institucional.

**1.- Desempeñando *tareas de liderazgo*** con base en los valores, tanto por los directores, los docentes y el coordinador de una manera dinamizadora y promotora que se consolide constantemente.

**a.-** Con el apoyo externo, el liderazgo ha de actuar como agente interno que promueve condiciones organizativas internas que posibiliten el desarrollo del centro como organización y base del cambio. El líder, desde esta perspectiva, debe contribuir a posibilitar aquellos elementos que contribuyan a capacitar al centro a autorenovarse: establecer una visión clara de la escuela, valorar y utilizar tareas relevantes, encontrar modos que faciliten el consenso sin impedir el pensamiento crítico.

**b.-** El liderazgo de los directivos y profesores siendo dinamizador y promotor del cambio organizativo, con procesos como auto-revisión de la acción anterior (cuestionar prácticas vigentes) para determinar déficits, necesidades o problemas, clarificar expectativas, implicar a los miembros en compromisos y planes para la mejora, redirigir las resistencias, y la autoevaluación institucional. El ejercicio del liderazgo se caracteriza por coordinar procesos, estimular las tareas, compartir metas, capacidad para resolver problemas y toma de decisiones, etc.

METAS DEL CAMBIO	LIDERAZGO
<p>Conseguir mejores resultados en lo que ya Se hace.</p>	<p>Liderazgo "instructivo" fuerte, capaz de articular una visión conjunta</p>
<p>Mejora a nivel organizativo de centro Como totalidad.</p>	<p>Líder como dinamizador y promotor del cambio organizativo</p>
<p>Rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora.</p>	<p>Liderazgo "transformacional", moral y cultural.</p>

Estamos en un momento de "reconceptualización del liderazgo escolar ya sea porque enfoques emergentes nos inducen a extenderlo más allá de las posiciones ocupadas formalmente es decir estamos hablando de un liderazgo a ejercer y a inducir y de tal forma está en una profunda crisis, en organizaciones convencionales, pero especialmente en organizaciones "educativas". Igualmente se discute si el liderazgo es algo individual, a promover en el grupo, o -mejor- un fenómeno o cualidad de la organización." (Ademe, 1997)

**2.- Creando el desafío de la difusividad:** es un gran reto para la Unidad Educativa Harvard el eliminar el liderazgo individual y concentrado en los directivos, para un ejercicio más democrático de todos y para todos, en la práctica puede dar lugar a que florezcan liderazgos morales incontrolados, es decir, que la Toma de Decisiones no sólo depende de los dos líderes y directivos sino de un grupo concreto de profesores y coordinadores en complemento de las opiniones de los rectores y no según las cualidades carismáticas de imponerse a los restantes miembros del grupo.

**3.- Logrando una comunidad ideal de comunicación**, en que todos los miembros tengan igual grado de competencia comunicativa para consensuar constructivamente valores e intereses de lo que deba ser el centro, es más bien un ideal contra fáctico (como en la propuesta de Habermas) que una utópica realización real y la comunicación del docente al estudiante, de igual forma del estudiante al padre de familia, y de padres de familia hacia la comunidad y generar cambios constructivos para el desenvolvimiento del recinto o del barrio.

**4.-** La elaboración de un código de convivencia para el centro educativo, teniendo una normativa que rija en sus deberes éticos, cuyo uso sea fundamental, y la adecuación de la formación de valores se practique constantemente y así Determinar procesos de evaluación para generar la autocrítica la actuación del participante en el clima de valores y de los equipos de trabajo registrada mediante observaciones de parte del facilitador. Por ejemplo

“La evaluación se puede operacionalizar de la manera siguiente” (Kotter, 1990):

- Actuación individual: participación, exposiciones, informes, etc.
- Competencias y habilidades básicas de un gerente (Grupal)
- Perfil de un gerente
- Foro de discusión
- Lectura de artículos y textos
- Funciones gerenciales
- Co-evaluación y autoevaluación

Que se utilicen como estrategias de aprendizaje las siguientes: ejercicios prácticos individuales y por grupos, discusiones en pequeños grupos; foros de discusión, lectura de artículos y textos, investigación documental y estudios de casos; exposiciones referidas a las funciones gerenciales básicas, errores gerenciales y perfiles gerenciales; conclusiones y recomendaciones por parte de los participantes al finalizar cada clase. De este modo el enfoque es más amplio en la calidad educativa, busca generar condiciones internas de la Unidad educativa Harvard que promuevan el propio desarrollo de la organización. No obstante las distinciones no están tan claras, debido a que la llamada "toma de decisiones" tiene que cambiar su esquema individual y pasar a delimitar el esquema grupal que debe ser integrado por todos sus miembros ejerciendo funciones directivas y escoger una mejor opción

**"Un esfuerzo sistemático y sostenido dirigido al cambio en las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internamente relacionadas en una o más escuelas, con el propósito de lograr más eficazmente las metas educativas"**  
(Miles y Ekholm, 1985)

Cabe recalcar que estos objetivos planteados no son inmediatos sino mediáticos a desarrollarse en el plazo de dos años, con el cual se espera lograr alcanzar los objetivos planteados, para que se puedan establecer como práctica habitual dentro de la institución académica y luego pasen a formar parte de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Harvard, siendo su signo distintivo frente a los demás centros educativos que brindan el mismo servicio educacional.

#### **4.-ACTIVIDADES**

- Reuniones con moradores de la comunidad para comprometerles a participar en talleres de concientización, autoestima, colaboración y rescate de valores para la convivencia humana.
- Capacitación a maestros y líderes comunitarios en temas y proyectos que fomenten las buenas relaciones con los miembros del centro educativo.
- Reuniones de trabajo para conseguir capacitadores especializados para que capaciten a las maestras y líderes comunitarios.
- Elaboración de un Plan Estratégico de capacitación con el Compromiso de maestras, padres de familia y estudiantes.
- Ejecución de Estrategias delineadas, por medio de actividades.
- Reuniones de trabajo con los responsables de la capacitación docente.
- Evaluación de las actividades realizadas en las dos etapas detalladas en nuestro plan.
- Rendición de cuentas, diseño, ejecución y evaluación de talleres de rescate de la autoestima de los estudiantes de la Unidad Educativa Harvard cada mes del año lectivo.
- Reuniones entre el personal docente para planificar estrategias de trabajo con padres de familia y miembros de la comunidad trimestralmente.

#### **5.- LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

El contexto geográfico es la Unidad Educativa Harvard que está ubicada en el Norte de la Ciudad de Guayaquil en Samanes 7 que presta su servicio a la comunidad hace 10 años.

## **6.- POBLACIÓN OBJETIVO**

Los actores involucrados en esta propuesta son todos los miembros del centro educativo Harvard, tanto sus directivos como pilar fundamental, como sus docentes personal administrativo y los estudiantes (400) que buscan planes estratégicos día a día para cumplir sus objetivos propuestos y alcanzar una educación integral.

### **RESPONSABLES**

**-Directora Institucional:** Busca una perfecta coordinación con el colegio y seguir determinados lineamientos en busca de la calidad y procurando tener los valores como instrumento ético indispensable para forjar nuevos planes de acción.

**-Rector de la Unidad Educativa Harvard:** Incentiva día a día el liderazgo educacional para fomentar una toma de decisiones eficiente que conducen a los objetivos deseados, analizando las causas y efectos, a fin con las organizaciones relacionados al cambio.

**-Coordinadora General:** Ayuda permanente de la Unidad Educativa Harvard, coordina las diferentes gestiones tanto de la escuela como del colegio, cronogramas, resultados de plan operativo didáctico de los docentes, distribución de actividades , combina la teoría del concepto de gestión a la practico con resultados óptimos.

### **FORMACIÓN DE COMISIONES Y RESPONSABLES PARA EFECTIVIZAR ACCIONES.**

- Reuniones con personas de la comunidad del para comprometerles a participar en talleres de concientización sobre el rescate de la autoestima entre miembros.
- Realización de materiales de apoyo para los talleres de concientización.
- Evaluación de los talleres de concientización.
- Rendición de cuentas

## **7.- SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

La propuesta está planteada para desarrollarse en dos años, incentivar los diferentes logros que a lo largo del camino alcanzarán para dar apertura a nuevas ejecuciones de acciones educativas.

Los recursos necesarios para llegar a la “**Formación en liderazgo y en la práctica de valores para una mejor convivencia en la Unidad Educativa Harvard**” son:

**-HUMANOS**, un trabajo en conjunto que alinean las políticas destinadas para el centro educativo con el fin de llegar a consolidar un éxito educacional académico, pero teniendo de esencia los valores y los principios éticos fundamentales para toda persona, el valor humano.

El desarrollo de la propuesta en fase inicial tendrá la participación de un capacitador, los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio, se tratará que todos estén alineados con los objetivos de la propuesta y que sus acciones estén dirigidas al logro de los mismos; en la fase intermedia contará con docentes capacitadores, padres de familias, directivos y coordinadores; en la fase de ejecución contará con los docentes, estudiantes, padres de familia, coordinador y personal administrativo y de servicio; en la fase de evaluación contará con los directivos, coordinadores, docentes, estudiantes y evaluador externo.

El Recurso Humano tiene como función principal desempeñar las distintas etapas de la propuesta y determinar las responsabilidades de cada participante, tales como la administración de los planes de acción para poder ejecutar la estrategia de la organización, de la comunicación son conceptos que debemos tenerlos claro.

#### **EJEMPLOS:**

- Liderazgo Educativo
- Trabajo en equipo
- Cultura y valores.

**-TECNOLÓGICOS:** existe esta necesidad de fomentar nuevos modelos de gestión para el desarrollo sostenido de competencias que garanticen la innovación y la competitividad, estos recursos dan lugar a la instauración de un modelo de gestión tecnológica, que para este caso puede ser definida como administración o gestión de los recursos tecnológicos, con miras a desarrollar mayores capacidades

(habilidades o destrezas) para cumplir con los objetivos de la organización se va a requerir una pantalla y un proyector para las capacitaciones, computadora e impresora .

**-MATERIALES:** La debida recaudación de presupuesto que ayuda a obtener los recursos materiales para el centro educativo que resultan fundamental para el éxito o fracaso de toda una gestión educativa liderada además estos recursos oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.

- **FÍSICOS**, es decir tener en cuenta que el costo de oportunidad de los bienes que posee el centro, la estructura en sí, y los recursos que son los que posee la institución para llevar a cabo sus objetivos: por ejemplo

- Edificio de dos pisos
- gestión
- Planta docente

**ECONÓMICOS** , este tipo de recursos atañe a la situación económica de la institución , cabe recalcar que es autofinanciada , basta con la pensión de 40 dólares que pagan los padres de familia mensualmente por el año lectivo y las diferentes actividades en la cual se recaudan valores destinados para actividades y para la mejora de la calidad y satisfacer necesidades estudiantiles.

**-ORGANIZACIONALES**, definen y determinan una construcción de aspectos que involucran la gestión educativa como políticas de estudio, planes estratégicos, planes de acción, resultados, FODA y establezco algunos puntos:

1. En estos dos años tratar de incentivar tanto a los directivos, docentes y padres de familia junto a los estudiantes a la apertura de las actividades.
2. El desarrollo de un pensamiento crítico fomentado hacia la validez del conocimiento adquirido y pulir estrategias competitivas.
3. Liderar en la zona de la comunidad para incursionar en los proyectos de la SENECYT trimestralmente.

4. Ayudar a determinar una gestión, liderazgo y valores realmente socializado y estructurado.

## 8.- PRESUPUESTO

- Presupuesto de la Escuela.
- Autogestión de recursos económicos generados por Comité Central de Padres de Familia de la Institución.
- Determinar recursos para ayudar al financiamiento de la Unidad Educativa Harvard por ejemplo:

## 9.- CRONOGRAMA

- Una kermes de estudiantes de 4 ciclo diversificado por especialización
- Un bingo con la donación de regalos de las personas que viven por el Sector.
- Organización de una casa abierta para fomentar las diferentes especializaciones con recuerdos y venta de productos.
- Fomentando los auspiciantes x ejemplo:
- **Hipermarket** para la donación de regalos que se realicen el día indicado expuesto en el cronograma que consta el 25 de mayo del 2013 en el que tendrá como sede la Unidad Educativa Harvard.
- **Patrocinios** para los kermes y artistas que se encuentran en el directorio de los nacionales y que la entrada de ello cueste un valor de 5 dólares y de esta forma que coadyuven a este labor expuestos para el año lectivo 2012 exactamente 30 de septiembre de este ano .
- **Venta de comida:** encargada de la asociación de profesores de cada curso, realizada por los sextos cursos, para viajes o actividades destinadas a fondos institucionales que se va a organizar el 18 de agosto del 2013.

## **APLICACIÓN**

- a. **TÍTULO** : “FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y EN LA PRÁCTICA DE VALORES DE LOS ESTUDIANTES, PARA UNA MEJOR CONVIVENCIA EN LA UNIDAD EDUCATIVA HARVARD”
- b. **UNIDAD RESPONSABLE**: Unidad Educativa Harvard.
- c. **TIEMPO DE DURACIÓN** : Dos Años
- d. **AÑO LECTIVO**: 2012-2013/ 2013-2014.
- e. **DESTINATARIOS**: Estudiantes que integran la Unidad Educativa Harvard.

## **FINALIDAD**

La gestión y el liderazgo coexistan entre si y de manera relacional manifiestan pautas para mejorar los planes de desarrollo y de acción propuesta en cada plan operativo anual, también nunca dejar de desvincularse de los valores deontológicos con el fin de rescatar principios y valores familiares, sociales y comunitarios hemos visto la necesidad de proyectarnos a una concientización y capacitación sobre valores que fomenten las buenas relaciones y convivencia entre los estudiantes, teniendo como participantes-responsables a los directivos, profesores y padres de familia, descartando individualismos, para lograr una comunidad cuya convivencia se fundamenta en el ejercicio constante de los valores, así con el ejemplo mantener la práctica de las virtudes y principios para con nuestros semejantes, en tal virtud se hace necesario mantener nuestra cultura, tradiciones y costumbres; que en los últimos tiempos se está perdiendo. De esta forma se logra direccionar el ejercicio de todas las acciones conjuntas al cumplimiento de la misión y visión de la Unidad Educativa Harvard.

## **ANÁLISIS**

La UNIDAD EDUCATIVA HARVARD es un centro de interacción socio educativa en donde confluirán estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad en general, para en un trabajo en equipo permanente, desarrollar al hombre integral, de corte humanista y científico-tecnológico, en pro de una sociedad justa, equitativa y de servicio.

La organización escolar de la Unidad Educativa Harvard, por tanto, tiene como cometido poder disponer de la estructura organizativa precisa para el mejor desarrollo de la enseñanza, de acuerdo con cada tipo de centro educativo y de las modalidades de enseñanza que en los mismos se desarrollan. Haciendo un símil deportivo, prepara la cancha y demás servicios para que en ella se juegue en las mejores condiciones la partida educativa entre profesores y alumnos, de acuerdo con sus intereses y necesidades y en función.

Cabe recalcar que la propuesta está diseñada para que se implemente a partir del año lectivo 2012-2014 tomando en consideración que al ser un centro educativo autofinanciado que se sostiene por las matrículas y pensiones previstas en cada año lectivo, su déficit financiero se debe al incumplimiento inoportuno en el pago de los rubros indicados por parte de los padres de familia, no obstante ha mejorado mucho la coordinación académica en los desarrollos de actividades. Otro aspecto es porque los docentes se desmotivan por el incumplimiento de sus prestaciones, lo que ha generado un desinterés en el cumplimiento de sus funciones, creando una reacción adversa y resistencia a las instrucciones de los directivos a querer implementar nuevas estrategias para mejorar la institución. Así, también los directivos para que reconozcan las debilidades de la institución fue necesario exponer los resultados de las encuestas y entrevistas que desarrollamos, de tal forma que se justifica el desarrollo e implementación de esta propuesta, que busca cimentar los valores en las relaciones de los miembros de la comunidad y en el ejercicio del liderazgo, debiendo alinear sus objetivos en este nuevo plan de desarrollo institucional que favorece el clima organizacional.

A continuación desglosamos todo nuestra propuesta:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTO IMPLEMENTARSE	CRONOGRAMA DOS AÑOS			
			6	1 año	1/6	2 años
<p>Desempeñar un liderazgo con base a los valores teniendo como parte de la planificación estratégica como parte dinamizadora, promotora y que se consolide constantemente</p> <p><b>1 FASE</b></p>	<p>Elaboración de un código de convivencia que permita implementarse a los miembros del centro educativo y que esta normativa coadyuve a la formación de valores y deberes deónticos para dar la apertura a la capacitación de los docentes.</p> <p>Capacitación de los docentes para la Concientización acerca de una gestión educativa fomentada y un liderazgo autónomo para la visión de los proyectos propuestos, con ayuda de un facilitador que les permite la interacción.</p>	<p><b>PLANIFICACIÓN EN LIDERAZGO EDUCACIONAL CAPACITACIÓN DE LOS DOCENTES (15 DOCENTES)</b></p>	X	x		
<p>Crear un desafío de la difusividad reafirmando el concepto de Liderazgo democrático y no individual en los diferentes niveles de la institución educativa de todo el personal y con relación también a los padres de familia</p> <p><b>2 FASE</b></p>	<p>Desarrollo de procesos de capacitación acerca de la utilización y orientación de las diferentes posturas didácticas dentro de determinado entorno de los docentes hacia los padres de familia.</p> <p>Realización y control para la provisión de mejoramiento del comportamiento de los estudiantes.</p> <p>ACTIVIDADES ESPECIFICAS:</p> <p><b>Casa Abierta</b> : Destinada a realizarse el 14 de mayo, como actividad formulada en la tesis que ayuda al autofinanciamiento de la Unidad Educativa Harvard.</p> <p><b>Kermes</b>: Destinada a realizarse el 30 de Septiembre, para coadyuvar al financiamiento de las otras etapas y el buen</p>	<p><b>LIDERAZGO Y ORIENTACIÓN TÉCNICA DE LOS DOCENTES A PADRES DE FAMILIA ESTUDIANTES</b></p>	X	X		

1  
A  
N  
O  
  
2012  
2013

	manejo económico de la institución.		
<b>Lograr una comunidad ideal de comunicación e incluirla dentro del plan estratégico institucional como un plan de acción, mediante el cual se determine la participación de cada uno de los individuos.</b>	<p>Diseño e implementación de talleres de re-cate del Autoestima de los miembros de la institución.</p> <p>Desarrollo de actividades desde y hacia la Institución educativa para el rescate de la interacción académica de docentes a estudiantes/ estudiantes- padres de familia.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <p><b>Bingo:</b> Destinada a realizarse el 25 de mayo del 2013, para generar los ingresos de la institución fomentando el ahorro y la buena distribución.</p> <p><b>Festival Gastronómico:</b> Destinado el 28 de agosto del 2013 como una proyección de las actividades de la institución y del acogimiento de la comunidad en la institución.</p>	<b>PLANES DE ACCIÓN EN MEJORAS EDUCATIVAS</b>	X x
<b>Evaluar la implementación de los diferentes planes de acción, en especial los dirigidos al tema tratado, con el fin de poder determinar si se está consiguiendo el objetivo planteado</b>	<p>Ejecución y evaluación de todo lo capacitado y elaborado en las actividades.</p> <p>Reuniones entre el personal docente para planificar incentivos ,</p>	<b>EJECUCION DE PROYECTO Y EVALUACIÓN DE TODO EL PERSONAL</b>	x x

## RUBRO DE LA CONTRATACIÓN DE CONSULTOR Y CAPACITADOR EXTERNO

### Gestión y Liderazgo / Formación en valores

ACTIVIDADES	Humano	Fecha	Costo	Materiales	Costo	Total
Elaborar y contratar al facilitador.	Consultor (4 horas)	4-6 Febrero	40	Computador y material de oficina		40
Capacitación docente en gestión en liderazgo tema: valores y eficacia (1 fase).	Facilitador (10 horas)	15-20 Marzo	100	Proyector, pantalla, material, Refrigerio	0	100
Capacitación a los profesores en la aplicación de valores en la formación del estudiante tema: autoestima y metodología (1 fase).	Facilitador (10 horas)	15-30 Mayo	100	Proyector, pantalla, material Refrigerio	0	100
Taller docente en planes de acción incorporados a la gestión en liderazgo en el aula tema: planificación educativa(2 fases).	Facilitador (15 horas)	1-3 Agosto	150	Material, Refrigerio	50	200
Taller a los profesores en incorporación de planes de acción para la interiorización de los valores en los estudiantes tema: liderazgo competitivo (2 fase)	Facilitador (10 horas)	8-10 Sept.	150	Material, Refrigerio	50	200
Implementación y evaluación del proyecto en la primera fase	Consultor (15 horas)	25-30 octubre	150	Computador y material de oficina	0	150
Implementación y evaluación del proyecto en la segunda fase	Consultor (15 horas)	25-30 Nov.	150	Computador y material de oficina	0	150
<b>TOTAL</b>						<b>\$980</b>

**2 RUBRO CORRESPONDIENTE AL DESARROLLO DE LAS CAPACITACIONES Y TALLERES DE LOS PROFESORES DIRIGIDOS A LOS PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN INTERNA**

<b>N.-</b>	<b>RUBRO</b>	<b>Valor (personas)</b>	<b>TOTAL</b>
1	<b>Desarrollo de actividades desde y hacia la institución educativa para el rescate de principios y valores fundamentales de convivencia humana.</b>		317
	1.-Reuniones entre personal docente y coordinador para el diseño de la capacitación a padres y estudiantes sobre los valores como aspecto importante en la formación de sus hijos. Lunch dado en la reunión de sesiones. 2.-IMPLEMNTACION DE MATERIALES	17 150	
	1.- Capacitación a padres de familia y estudiantes sobre los valores como aspecto importante en la formación de sus hijos 1. Entrega de Material 2. Refrigerio	150	
	Evaluación de las reuniones de concientización.		
2	<b>Talleres de aplicación de planes de acción dictado por los docentes a padres de familia y estudiante, para evidenciar los cambios originados en el hogar y la institución por la incorporación de los valores como aspecto importante en la formación.</b>		257
	Reuniones de trabajo entre docentes y coordinadores elaborar los talleres. Refrigerio	17	17
	Elaboración del material para los talleres.	100	100
	Taller con los padres de familia de los valores incorporados en el hogar y los cambios en la formación de sus hijos (planes de acción)	70	70
	Taller con los estudiantes del bachillerato los valores en la formación y los resultados evidenciados en la institución.	70	70
3	<b>Evaluación de talleres de rescate de los valores en el hogar y la institución.</b>		
	Evaluación del taller en el que participaron los padres de familia	0	0
	Evaluación del taller dirigido a los estudiantes	0	0
	<b>COSTO SEMESTRAL DEL PROYECTO ESPECIFICO</b>		<b>574</b>

ELABORACIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA	2012			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Elaboración del código de convivencia (proyecto)</b>	15	- 25		
Debate del proyecto de elaboración del código en la Unidad Educativa Harvard para su aprobación Dos debates			1 sesión de debate <b>15</b>	2 sesión de debate <b>1</b>
Inscripción del código de convivencia a los instrumentos educativos de la Institucion en la Dirección de Educación.				<b>El día Siguiete De su aprobación</b>

### CRONOGRAMA 1 Y 2 ETAPA

Tiempo Actividad	2012-2013											
	Ene	Febr	Marzo	Abril	May	Jun	Jul	Agost	Sep	Oct	Nov Dic	
Elaborar y contratar al facilitador.		4-6										
Capacitación docente en gestión en liderazgo			15-20	18-21								
Capacitación a los profesores en la aplicación de valores en la fonación del estudiante.					15-30	18-21						
Capacitación a los padres de familia en la formación de valores a sus hijos desde el hogar para una convivencia armónica					Casa abierta 14	5-10	1-3					
Capacitación a los estudiantes del bachillerato en la incorporación de los valores como parte de su formación							10-14	8-10				
Implementación y evaluación de las capacitaciones adquiridas									Kermes 30	25-30		
Evaluación institucional del proyecto al final de											25-30	

año lectivo.												
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### CRONOGRAMA 3 Y 4 ETAPA

Tiempo Actividad	2013-2014											
	Ene	Febr	mar	Abr	May	Jun	Jul	AGost	Sep	Oct	Nov Dic	
Elaborar y contratar al facilitador.	20- 22											
Taller docente en planes de acción incorporados a la gestión en liderazgo en el aula.				20- 24	15 - 16							
Taller a los profesores en incorporación de planes de acción para la interiorización de los valores en los estudiantes					bingo 25	13- 16			5-8			
Taller con los padres de familia de los valores incorporados en el hogar y los cambios en la formación de sus hijos (planes de acción)							4- 10	15-20				
Taller con los estudiantes del bachillerato los valores en la formación y los resultados evidenciados en la institución.									17- 22			
Implementación y evaluación de los planes de acción recogidos en los talleres								Festival gastronómico 18			25- 28	5-8

Evaluación institucional del proyecto al final de año lectivo.											<div style="text-align: right;">1-5</div> <div style="text-align: right;">5-10</div>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 8.- BIBLIOGRAFÍA

### 8.1.- GUÍAS DIDÁCTICAS

Álvarez Gálvez Luz Ester, (2010), Guía didáctica, **Toma de Decisiones**. Ecuador: Editorial UTPL, Loja.

Correa Jaramillo. Carlos, (2009), Guía didáctica, **Liderazgo, valores y educación**. Ecuador: Editorial UTPL, Loja.

### 8.2.- TEXTOS

Adair, J. (2000). **Lideres, no Jefes**. Bogotá: Ediciones Legis.

Aponte, E. (2009). **Liderazgo Educativo**. San Juan: Publicaciones Universidad " Fermín Toro".

Barlett, A. (1997). **Cambio Organizacional**. México: Ediciones Trillas.

Bennis, W. (1998). **Lideres: Las cuatro claves del liderazgo eficaz**.

México: Ediciones Norma.

Blanchard, K, (2000). **El Corazón del Líder: El arte de Influir**. México: Ediciones Mc Graw Hill.

Cardona, P y otros (2001). **Paradigmas del liderazgo**. España: Ediciones Mac Graw Hill

Caroselli, M (2002). **Sea un líder actual**. España: Ediciones Mac Graw Hill

Casado, J. (2000) **El Directivo del Siglo XXI**. Barcelona : Publicaciones españolas

Covey, S. (1997) **Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**.

España: Ediciones Paidos.

Drucker, P y otros (2002). **De líder a líder**. España: Ediciones Granica

Garibay, L. (1984). **Perfil del Líder. (Ed.)**, liderazgo de directivos: 1990-2000(83-91).San Juan: Ediciones Sacaran.

Ginebra, J. (1997). **Liderazgo en Acción: El Liderazgo y la Acción**. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill.

- Gibson, J y otros (2001). **Las Organizaciones y gestiones**, Chile: Ediciones Norma.
- Heim, Ch. (1998) **Cómo ser un Líder**. México: publicaciones Iberoamericanas.
- Hellriegel, D. y otros (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Ediciones Internacional Thomson
- Hesselbein, F y otros (2006). **El líder del futuro**. Barcelona: Publicaciones Deusto españolas.
- Hunter, J. (1995) **La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo** España: Ediciones Urano.
- Jaap, T. (1991). **Desarrollo del Liderazgo**. Bogotá: Ediciones Legis
- Quiglen, J. (1997). **Liderazgo en Acción**: Colombia: Publicaciones Visiones
- Kotter, J. (1990) **El Factor Liderazgo y dirección con valores sistematizados. (Ed.)** El valor de liderazgo de Madrid Díaz : 1999-2000(35-41). Colombia: Norma.
- Lussier, R y otros. (2002) **Liderazgo Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades**. México: Ediciones Thomson Learning.
- Farland, J. y otros (1997). **Liderazgo en Acción: Liderazgo para el Siglo XXI**. España: Ediciones Mc Graw Hill.
- Pérez, G. (2004). **Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural**. Aplicaciones prácticas. Madrid: Ediciones Narcea S.A.

## REFERENCIAS INTERNET:

- 1.- Cardó, A., Díaz, H., Vargas, R., (1989) Planificación y desarrollo de la educación  
En el Ecuador, 13(5) ,114-132. UNESCO/IPEi.  
Recuperado de : <http://www.kujtor.org/resq/kirth>
- 2.- Morria, G.,Lunderm, K.,(2005) Proyectos del Centro de Altos Estudios Nacionales  
– CAEN,16(7), 440-476.  
Recuperado de : <http://www.caen.edu.pe/>
3. Comisión Económica para la América Latina(s.f.).en actividades de CEPAL:  
Recuperado de : <http://www.ecla.org/>
5. Díaz, H.,(2008) Descentralización, organismos intermedios y equidad educativa:  
un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local ,15(1), 532-  
560– UGEL S.A.  
Recuperado de un Foro Educativo: [www.foroeducativo.org/](http://www.foroeducativo.org/)
- 6.- Liderazgo y valores.(s.f.). en actividades e interacción de slideshare.net.  
Recuperado de <http://www.slideshare.net/guest3ed1204/propuesta-de-nuevo-modelo-de-gestin-educativa>
10. Instituto Latinoamericano de Planificación. (s.f.). en proyectos Económicos y  
Sociales de : [www.ecla.org/ilpes/](http://www.ecla.org/ilpes/) 11. Ley 27293 del Sistema Nacional de  
Inversión Pública.  
Recuperado de : <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27293.pdf>
- 11.- Núñez, N.(2007) Ensayo. Modelos Didácticos: un Plan Regional de Acción por  
la Infancia y la Adolescencia de Amazonas, 13(2) ,194-199, (PRAIA- A).  
Recuperado de: <http://www.cne.gob.ec>



# 9. ANEXOS

## FOTOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA HARVARD



Parte frontal Unidad Educativa Harvard



Ingreso de la Escuela  
"Rosal de los niños"



Padres de familia dejando a sus hijos



Padres de familia y directora de escuela

Ingreso de estudiantes

## ESCUELA ROSAL DE LOS NIÑOS



Jardín Rosal de los Niños

Interacción con la maestra



Clases de Lenguaje

Revisando materia con el profesor



## Docentes compartiendo el coffee break en el recreo

### COLEGIO HARVARD



Recreo de los estudiantes del colegio



Clases de Literatura (2 curso)



Participación de estudiantes en clase



Clima de respeto en clase



Educación física en el parque comunitario

## Documentos de Planificación

**ESCUELA PARTICULAR " EL ROSAL DE LOS NIÑOS "**

ESQUEMA DEL PROYECTO DE AULA  
 TÍTULO DEL PROYECTO ; LA REVISTA CURATIVA  
 AREA , Ciencias naturales  
 AÑO BÁSICO , Sexto

PROFESORA: CRISTINA BARROS

OBJETIVO	ACTIVIDADES INICIALES	SEMANA				RECURSOS
		1	2	3	4	
ELABORAR LA REVISTA DE FLORES Y PLANTAS	*ELABORAR EL CARTEL DE INQUIETUDES E INTERESES	X				TIJERAS GOMA HOJAS BLANCAS
	*REALIZAR EL ANALISIS DE POSIBILIDADES	X				REVISTAS ADIVINANZAS
	*DESIGNAR EL TITULO DEL PROYECTO	X				COMPUTADORA CARTULINA ECOLOGICA DE
	*DESCRIBIR EL PROYECTO					COLORES FOLLETOS
	*ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	X				FOTOGRAFIAS
	*PLANIFICAR UNA VISITA A UN JARDIN	X				MARCADORES PINTURA
	*SOLICITAR INFORMACIÓN SOBRE LAS PARTES DE PLANTAS ANGIOPERMAS					FLORES PAPEL PERIODICO
*INVESTIGAR SOBRE FLORES Y PLANTAS CURATIVAS						
*VISITAR UN VIVERO DE ORQUIDEA						

Entorno

- Tener citas
- recibir alimentación y protección si son animales domésticos
- Que no se utilicen sus pieles para hacer ropa de lujo.
- Que no se talen los árboles que les sirven de hogar.

Deber en el libro recuadro para tu cuaderno págs. 117.

Lectura

Realizamos la lectura de la págs. 165.

Valores.

No se trabaja por repasar entorno.

Viernes, 18 de Noviembre de 2011

Entorno natural y social

Se Refuerza en el libro págs. 111, 112, 113, 114.

Lengua

Trabajamos en el libro de lenguaje, págs 163, 164, 165, 166, 167

Reducción.

Más vacaciones

Matemáticas

Refuerzo en el libro págs. 132 y 133, 134 y 135

Caligrafía.-

Papa me trajo un trompo bonito.

Una estrella guió a los Reyes Magos.

En indio cazó un saimán.

Cultura estética.

Pintar con tempera en el libro páj.

**REVISADO**

24 NOV 2011

Lda. Josefa García V.  
DIRECTORA

Directora

*Mariana Villacorta*

Profesora.

## ENCUESTA A DOCENTES

### **DATOS DE IDENTIFICACION**

**Nombre del Establecimiento educativo .....**

Ubicación del establecimiento Educativo.

**Provincia.....**

**Cantón.....**

**Sector Urbano ( ) Rural ( )**

Tipo de Establecimiento.

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

### **CUESTIONARIO**

<b><i>DECLARACIONES</i></b>	<b><i>SIEMPRE</i></b>	<b><i>AVECES</i></b>	<b><i>NUNCA</i></b>
1.- El rol fundamental del docente implica que se tenga la actitud, aptitud y ciertas destrezas para cuestionar diferentes órdenes.			
2.- El liderazgo que posee cada uno de ellos dentro del centro educativo debe estar ligado a la innovación y al cambio trascendental para así transformar las vivencias habituales.			
3.- La dirección de los líderes del centro promueven a los padres, representantes y en general la necesidad de tener un ambiente agradable para impartir la seguridad y la estabilidad estimulante.			
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a sus alumnos con el objetivo de la superación y participación colectiva para enfrentar y desarrollar metas y proyectos.			

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>AVECES</b>	<b>NUNCA</b>
5.- Resistencia en los padres de familia cuando se trata de llevar a cabo un nuevo plan de estudio.			
6.- Trabajo en equipo, para tomar decisiones en la adopción de nuevas formas de estudio.			
7.- En el proceso de enseñanza/ aprendizaje el eje principal son los valores de cada individuo.			
8.-Resistencia en los compañeros o directivos cuando se intenta aplicar una nueva metodología.			
9.- Sentirme poco integrado en la escuela y con mis compañeros.			
10.- Vivir en desacuerdo con los directivos de la unidad educativa.			
11.- Admiro el liderazgo y gestión de los directores del centro Educativo.			
12.- Me siento realmente comprometido con las decisiones tomadas por los líderes de la institución.			
13.-Los directores mantienen liderazgo y gestión dentro del área académica/administrativa.			
14.- las Actividades de integración en los ámbitos de deporte y todo evento socioculturales, las ferias abiertas contando con la participación de todo el cuerpo docente y directivos.			
15.- los valores predomina en las decisiones de líderes y docentes.			

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

### DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del Establecimiento educativo .....

Ubicación del establecimiento Educativo.

Provincia.....

Cantón.....

Sector Urbano ( ) Rural ( )

Tipo de Establecimiento.

- a.- Fiscal ( )
- b.- Fiscomicional ( )
- c.- Municipal ( )
- d.- Particular Laico ( )
- e.- Particular Religioso ( )

**CUESTIONARIO CA:** COMPLETAMENTE DE ACUERDO

**A:** DE ACUERDO

**D:** EN DESACUERDO

**CD:** COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1.- El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los profesores y estudiantes				
2.- Las autoridades muestran soluciones ante los problemas de los estudiantes.				
3.- El liderazgo de los docentes y directivos con el fin de cumplir sus objetivos, es el que observas continuamente.				
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5.- En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, al mismo tiempo				
6.- Los profesores inician sus clases con frases de motivación y valores.				
7.- El profesor propone actividades nuevas para que los estudiantes desarrollen.				
8.- Los métodos de estudios son variados, con participación e interacción.				
9.- Los maestros no se interesan por los problemas de sus estudiantes.				
10.- En las clases los maestros valoran su opinión.				
11.- es el profesor quien decide que se hace en la clase.				
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del profesor.				
13.- La ética y los valores se enseñan de ejemplo.				