



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

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Unidad Educativa “Dr. Mariano Cueva” de la parroquia Daniel Córdova Toral del Cantón Gualaceo de la provincia del Azuay durante el año lectivo 2011 - 2012”

Tesis de grado

Autor:

López Ulloa, Natalia Beatriz

Directora:

Ximena del Pilar, Franco Abad, Mgs.

Centro Universitario Cuenca

2012

## CERTIFICACIÓN

Loja, 10 de Marzo 2012

Mgs.  
Ximena del Pilar Franco Abad  
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: "Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Unidad Educativa "Dr. Mariano Cueva" de la parroquia Daniel Córdova Toral del Cantón Gualaceo de la Provincia del Azuay durante el año lectivo 2011 - 2012" realizado por el profesional en formación Natalia Beatriz López Ulloa, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica de Loja, tanto como el aspecto como de forma como de contenido por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

---

Mgs. Ximena Franco  
DIRECTOR DE TESIS

### **Autoría**

Yo, Natalia Beatriz López Ulloa, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos vertidos en el mismo.

---

**Natalia López U**  
**010381915-7**

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Natalia Beatriz López Ulloa, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer 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 prioridad 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"

Gualaceo, Marzo 12 del 2012

---

NATALIA BEATRIZ LÓPEZ ULLOA  
CI. 010381957

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios, a la Universidad Técnica Particular de Loja y a la Unidad Educativa "Dr. Mariano Cueva" por permitirme alcanzar mis metas.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar de una manera muy especial el esfuerzo plasmado en estas hojas a mi familia que han sido quienes, me apoyaron y ayudaron a conseguir este objetivo en mi vida.

**INDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE SESIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	X
2. MARCO TEÓRICO.....	1
2.1 La gestión educativa.....	5
2.1.1 Concepto.....	5
2.1.2 Importancia.....	5
2.1.3 Tipos de gestión.....	7
2.2 Liderazgo educacional.....	9
2.2.1 Concepto.....	12
2.2.2 Tipos.....	12
2.2.3 Características.....	21
2.3 Diferencias entre directivo y líder.....	24
2.4 Los valores y la educación.....	25
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1 Participantes.....	34
3.2 Materiales e instrumentos.....	35
3.3 Métodos y procedimientos.....	37
4. RESULTADOS.....	40
4.1 DIAGNÓSTICO.....	44
4.1.1 El manual de organización.....	44
4.1.2 El código de ética.....	44
4.1.3 El plan estratégica.....	44
4.1.4 El plan operativo anual (POA).....	45
4.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....	46

4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.....	47
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	49
4.1.2.1 Misión y Visión.....	50
4.1.2.2 El organigrama.....	50
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	52
4.1.2.3 El clima escolar y convivencia con valores.....	55
4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores .....	55
4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores.....	55
4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores.....	56
4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores.....	56
4.1.3 Análisis FODA.....	56
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.....	56
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.....	57
4.1.3.3 Matriz FODA.....	59
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	60
4.2.1 De los directivos.....	61
4.2.2 De los docentes.....	61
4.2.3 De los estudiantes.....	69
4.2.4 De los padres de familia.....	71
4.2.5 de la Entrevista a Directivos.....	73
4.2.6 Matriz de problemáticas.....	75
5. DISCUSIÓN.....	76
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	78
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	86
8. BIBLIOGRAFÍA.....	89
9. APÉNDICES.....	100
	102

**INDICE**

<b>TABLAS</b>	<b>Página</b>
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR SEXO (tabla No. 1) .....	35
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR EDAD (tabla No. 2).....	35
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR AÑOS DE EXPERIENCIA (tabla No. 3).....	36
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO (tabla No.4).....	36
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN (tabla No.5)	37
ORGANIGRAMA EXISTENTE EN LA INSTITUCIÓN.....	53
ORGANIGRAMA SUGERIDO.....	54
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO (tabla No. 6).....	61
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN (tabla No. 7).....	62
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS (tabla No. 8).....	62
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES tabla (No.9).....	62
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS (tabla No.10).....	63
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE (tabla No. 11).....	63
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN (tabla No. 12).....	64
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR (tabla No. 13).....	64
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN (tabla No. 14).....	65
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES (tabla No. 15).....	65
DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES (tabla No. 16)....	66
LA GESTIÓN DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES Orden. ACCIONES (tabla No. 17).....	67
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA (tabla No. 18).....	68
RESULTADOS ENCUESTA A DOCENTES Orden. ACCIONES (tabla No. 19).....	68
RESULTADOS ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA (tabla No. 20).....	69
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS (tabla No. 21)...	71
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A DIRECTIVOS (tabla No. 22)...	73
Matriz de problemáticas.....	75
Distribución de las actividades al equipo de trabajo del PEI.....	92
LÍNEAS DE ACCIÓN.....	95
Plan de acción 1 Capacitación docente y directivos.....	95
Cronograma de Actividades.....	96
Presupuesto de la elaboración del PEI.....	97

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación “Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo “Dr. Mariano Cueva” de la provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012.” se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales del centro educativo elaborando el proyecto educativo institucional en todos los ejes de gestión innovadora, mediante estrategias articuladas y compartidas por los estamentos en miras a una educación de calidad.

Se recopilaron diversas opiniones y experiencias de docentes, estudiantes y padres de familia quienes colaboraron dando respuesta a las encuestas, entrevistas que fueron un valioso aporte para la realización del trabajo de investigación, los documentos de planificación institucionales. Los instrumentos que se utilizaron para recoger información en el proceso son: encuestas, entrevistas; medios utilizados son: cámara fotográfica, solicitud de autorización al director, libros, copias.

El problema más grave de gestión del liderazgo en la institución es la falta de la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) siendo una herramienta muy importante en un establecimiento educativo. Recomiendo analizar la propuesta para lograr la gestión del liderazgo y valores.

# 1. INTRODUCCIÓN

En nuestro país se han tomado muchas decisiones a nivel gubernamental como es la nueva Ley de Educación, recalcando el mejoramiento de calidad y eficacia para erradicar el analfabetismo, con programas que beneficien a los niños pobres, la implementación de partidas presupuestarias para la entrega de matriculas, uniformes, libros, colación a nivel de todo el país, la inserción da la oportunidad a todos los ciudadanos y ciudadanas de estudiar, incentivos a los mejores estudiantes, capacitación masiva del personal docente para brindar una educación integral que busca formar profesionales para el adelanto del país.

Para la Universidad Técnica Particular de Loja es muy importante el tema sugerido para la exploración, en el caso nosotros los futuros maestrantes como investigadores nos hemos podido empapar en la realidad educativa de nuestros establecimientos. Porque nos permitirá elaborar proyectos y propuestas que beneficien a la educación siendo administradores, gestores y líderes de la institución.

En la investigación se realizó el estudio de la realidad de la institución permitiendo tomar decisiones acertadas hacia el mejoramiento escolar para brindar una educación de calidad con un liderazgo dirigido por personas capacitadas en la administración, en el desarrollo de valores se investigó la gestión para cubrir todas las necesidades que implican de acuerdo a las nuevas corrientes tecnológicas y científicas que exige el currículo vigente.

Con el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación facilitó conocer con profundidad y sustento teórico la educación en los diferentes establecimientos en cuanto al liderazgo, gestión y administración basada en los valores que mucha falta hacen en la sociedad actual, se aplicó procesos metodológicos que contribuyeron a la investigación con el marco lógico que será el sustento teórico que encaminará el proyecto, el diagnóstico fue un factor importante que ayudó a saber cómo está encaminada la institución si está o no cumpliendo con su misión y visión, los

objetivos planteados, planes, programas, proyectos, reglamentos, manual de convivencia en los que se basa su labor educativa.

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Fiscal Dr. Mariano Cueva, que funciona en la Parroquia Daniel Córdova Toral del Cantón Gualaceo, provincia del Azuay tiene 85 años de vida institucional funcionando con todos los años de Educación Básica, la institución cuenta con doce partidas presupuestarias del gobierno quienes imparten conocimientos en los diferentes años de educación básica el director encargado, el subdirector elegido es quien en ausencia del director por alguna actividad se hace cargo de la dirección, la Junta General de Docentes quienes en sesión precedida del señor director toman las decisiones pertinentes a la gestión con actividades de fortalecimiento académico para la niñez y juventud.

Con la integración de las diferentes comisiones para el trabajo compartido entre docentes, padres de familia, estudiantes, para realizar una mejor administración, organización, se nombró entre los compañeros al inspector encargado ya que no se cuenta con la partida para el cargo por lo tanto la colaboración es importante para bien de la educación, lleva ya con este año lectivo tres años de funcionamiento como Unidad Educativa por que funcionan con todos los años de educación básica.

El trabajo en equipo es más factible teniendo mejor estructurado el organigrama de la institución, considerando que La universidad está en constante preparación de profesionales que garanticen su labor profesional con ética en busca de los adelantos tecnológicos, científicos, con programas, proyectos, métodos, estratégicas, medios, de fortalecimiento para el mejoramiento de la calidad de educación en el país y fuera, garantizando la formación de sus estudiantes y docentes.

La investigación se realizó con éxito gracias a la colaboración máxima de las autoridades del establecimiento: El Director, Dirigentes de Curso y docentes, al dar libertad para la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, como las

encuestas y entrevistas, tanto a estudiantes como a los docentes que laboraron en el establecimiento, padres de familia. Se consiguió los instrumentos para la investigación: material bibliográfico, entrevistas, encuestas, cámara fotográfica, guía didáctica, fotocopias.

Se utilizó la entrevista a profesores, estudiantes y padres de familia, motivándolos para la colaboración deseada por medio del diálogo personal, lo que ayudó a tener contacto directo con los mismos y tener una idea clara de la problemática de Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo. Para desarrollar la investigación, se propuso alcanzar los siguientes objetivos: El objetivo general de esta investigación fue Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales del centro educativo elaborando el proyecto educativo institucional en todos los ejes de gestión innovadora, mediante estrategias articuladas y compartidas por los estamentos en miras a una educación de calidad.

Los objetivos específicos de esta propuesta son: Investigar y descubrir con actitud crítica y ética para seleccionar, proyectar y presentar información valiosa sobre referentes teóricos sobre: gestión, liderazgo y valores en los centros educativos. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado. Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

En conclusión la educación está en un continuo fortalecimiento de conocimientos, estrategias, metodologías, técnicas para brindar una educación de calidad y eficacia en el desarrollo del aprendizaje, en vista de esta necesidad se están elaborando los trabajos de investigación para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores en la administración porque si está bien fortalecido el ámbito administrativo es posible dar cumplimiento a la misión y a la visión de la institución que tiene mucha trayectoria en la sociedad.

Un educador responsable está en continua innovación, con la actualización permanente, la lectura de este material es un aporte importante para una educación que busca el BUEN VIVIR, la presente tesis fue elaborada con la finalidad de que usted compañero lector enriquezca su conocimiento ya que se dedica a tan delicada labor como es la formación de seres humanos, le invito a ser un gestor educativo permanente recuerde. *¡Con buenas gestiones se alcanzarán grandes éxitos!*

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Gestión educativa

**2.1.1. Concepto** Consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y prioridades en la administración, definiendo acciones para extraer ventajas para el futuro, considerando las oportunidades y amenazas del medio en el que esté inserta, como los logros y problemas de la organización con el accionar de todos los actores institucionales definiendo el tipo de servicio que ofrece.

La teoría, de la que las organizaciones constituyen estructuras formales (o, también, sistemas técnicos) sume que las metas de la organización (no de los individuos) son el referente primordial para determinar cómo debe ser (el diseño) y qué debe hacer (el control) una organización y, en consecuencia, lo que dota de racionalidad a su comportamiento. La determinación de las metas forma parte de procesos políticos (vinculados a los agentes o entidades que son propietarios de la organización), mientras que los directivos o administrativos son los encargados de traducir esas metas a criterios de ejecución para los miembros y de controlar las funciones de éstos. (González, 2008:7)

Las organizaciones son entidades que están constituidas por políticas que se establecen para su normal funcionamiento con el desarrollo de sus metas, proyectos que beneficia a quienes forman parte con la coordinación de los propietarios con la colaboración directivos y administrativos quienes son los encargados de ejercer el cumplimiento de lo propuesto controlando el normal funcionamiento velando los intereses de la organización para alcanzar el éxito deseado. La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa. Según (Arava 1998:78-79)

La gestión en un centro educativo es de primordial importancia en vista que se debe trabajar todos los días por las necesidades que se presentan para brindar una educación de acuerdo a los lineamientos que se pretende ofertar por lo tanto es necesario la adquisición permanente de capacitaciones, charlas conferencias, de material didáctico, mobiliario, etc.

### **Gerencia y proceso**

Planeamiento planes: Medios necesarios para lograr los objetivos. Se presentan como actividades a corto, mediano y largo plazo. Determinan el curso de la acción. Proveen una base para estimar el grado del éxito en el cumplimiento de los objetivos trazados

Organización

Práctica y ejecución de los planes organizacionales: Las características y la estructura de cada organización dependen de los objetivos planteados previamente.

Dirección

Optimiza la consecución de los objetivos planteados.

Factores humanos:

- Motivación.
- Guía.
- Estímulo.

Control

Medición cuantitativa y cualitativa de los resultados definidos. Toma de acciones correctivas.

La teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficiencia y eficacia posibles. (González, 2008: 7)

La gestión es indispensable en una institución para realizar sus funciones necesita obtener materia prima, personal capacitado, objetivos y metas en común todos los integrantes para su normal funcionamiento es necesario que estén en constante actitud de gestión en sus diferentes actividades, directrices que hace posible y efectivo el trabajo en equipo.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe: planificar, controlar, definir objetivos, la toma de decisiones para solucionar problemas, la comunicación, actualización del personal, poseer las características de un buen líder. En una institución es primordial la coordinación para trabajar en armonía en bien de toda la organización.

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

**2.1.2. Importancia de gestión.-** como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de actualidad, la gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas, la gestión se empieza a considerar las necesidades de tipo social y psicológicas de las personas.

La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa. La gestión escolar por la que pugnamos, es un proceso mediante el cual se motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el plantel ofrece.

Esto implica rescatar la operatividad de los órganos escolares más importantes, como las academias y los consejos consultivos escolares y de ser necesario construir órganos nuevos, más dinámicos y completos, foros donde los participantes puedan expresarse libremente y donde se intercambien experiencias con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de los implicados, en bien de la labor de la institución.

Enmarcado en el tipo de gestión por el cual se pronuncia, el supervisor tendría que dejar su posición de control administrativo y adoptar junto con el director de la escuela una función organizadora y coordinadora de trabajo escolar, entendiendo la acción de organizar como "dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación.

Por otra parte, coordinar, desde esta postura, se equipara con la "sincronización y unificación de acciones de un grupo de personas" En este sentido, el trabajo coordinado se traducirá en la organización armoniosa, ensamblada e integrada de las actividades de la organización en pro de un objetivo común, en pocas palabras, la coordinación es la organización en acción.

Se debe rescatar la función práctica y positiva del proceso de "supervisión", definiéndolo como el seguimiento de las acciones efectuadas durante la ejecución de un proyecto. Mediante la supervisión se podrán detectar las fallas de la organización, establecer las correcciones necesarias y tomar las decisiones pertinentes exigidas por la nueva situación. G Nerci, 1986: 135

Sin embargo, estas decisiones no deben ser tomadas unilateralmente, sino que desde la conformación del proyecto se deberá pugnar siempre por la participación de todos los directamente afectados, es decir, se requerirá llevar a cabo una "planeación participativa".

### **2.1.3. Tipos de gestión**

Art. Sectores de la economía: La economía ecuatoriana funcionará a través de cuatro sectores básico: el sector comunitario o de autogestión, integrado por empresas, cooperativas, comunales o similares, cuya propiedad o gestión pertenezca a la comunidad de las personas que trabajan permanentemente en ellas. El estado dictará leyes para la regulación y desarrollo de este sector. Mecanismos tomados de la constitución según (Trujillo, 2006:42)

La economía que tenemos los ecuatorianos lo más importante es el desarrollo de comunitario con la autogestión que beneficia a las microempresas el mejorar la economía de pequeños empresarios con la integración de cooperativas que prestan los servicios a la comunidad buscando el bien común.

**Gestión de los servicios públicos.-** pretenden que tanto usuarios/as como organizaciones sociales participen en el toma de decisiones respecto a proyectos y programas, control de la calidad de los servicios y obras públicas, acceso a información de políticas, planes, programas, presupuestos del estado y de los gobiernos locales respecto a la gestión de los servicios públicos, todo esto coadyuvaría a la transparencia respecto de los procesos y condiciones de licitación de obras y servicios, lo que a su vez involucra el derecho a informarse sobre costos, tarifas y características de los servicios públicos bienes y servicios. (Trujillo, 2006:43)Es importante la participación ciudadana en búsqueda de mejorar el servicio al público ya que demanda la ejecución de proyectos que beneficien a la ciudadanía en la prestación de un servicio, un cliente contento es beneficioso para la organización ya que será reconocida por su buen desempeño y trato a los demás como se merecen atraerá a la demanda del mercado reconociéndose como eficaz y eficiente en sus prestación de servicios.

**Gestión del cambio.-** la gestión del cambio alude a un proceso que tiene como propósito organizar y facilitar la dinámica del cambio en general y su plasmación práctica en particular. Cuantas más dificultades oponga la realización del cambio, más utilidad puede tener la gestión, cuya aportación a estos esfuerzos ha quedado puesta de manifiesto (González, 2008:57)

Para la gestión de cambio en una organización se debe intensificar entre todos los agentes que la integran es de vital importancia la comunicación, sociabilización del proyecto de cambio para que todos estén integrados y trabajen articuladamente dando resultados que beneficien a la organización dando resultados efectivos en bien de la comunidad.

**Gestión de la Calidad.-** es un factor importante en el desarrollo de la calidad transformativa. Esta gestión debe ser receptiva, abierta transparente; fortaleciendo el diálogo sobre la calidad, que da origen a la cultura de la calidad, delegando responsabilidades, reconociendo, premiando y respaldando las iniciativas que apuntan en tal sentido.(Sánchez, 2006: 15)

La gestión de calidad es importante en la realización de un trabajo o en la prestación de un servicio al realizar una actividad o en todo el proceso que conlleva se debe buscar los mecanismos que brinden una excelente culminación de lo que se está realizando con ética, eficacia y eficiencia para feliz término con una satisfacción personal de quien da y recibe dicha función.

**Gestión Tecnológica.-**es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión Social.-** es un proceso complejo de acciones y toma de decisiones que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de proyecto.-**es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de conocimiento.-** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiental.-**es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica.-** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para procedes a solucionarlo.

**Gestión Administrativo.-** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**Gestión Gerencial.-** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**Gestión Financiera.-** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**Gestión Pública.-** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial. (Tovar, 2008:1)

En un centro educativo la gestión es de vital importancia para alcanzar los objetivos y metas que se traza para brindar una educación de calidad con la ejecución de proyectos y micro proyectos planteados en el PEI con la elaboración de programas y planificación del plan operativo anual.

El director del centro educativo debe gestionar así:

En la gestión institucional.- tener capacidad de liderazgo para administrar su centro educativo. Conocer y aplicar adecuadamente las normas educativas y las normas pertinentes a su función directa. Poseer capacidad para solucionar controversias y conflictos. Tener habilidad para tomar decisiones. Evidenciar capacidad de

comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones con alumnos, padres de familia y profesores. Crear condiciones favorables para el desarrollo institucional. Evaluar el desarrollo de las personas a su cargo considerando los procesos y tomando decisiones en base a resultados.

En la gestión pedagógica.- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actividades y destrezas. Conocer y aplicar procedimientos de diversificación adecuación curricular educativo. Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos. Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa. Fomentar la motivación y actualización docente mediante la aplicación y conocimiento de técnicas y procedimientos adecuados.

En la gestión administrativa.- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados aplicables al centro educativo. Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo. Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial. (Romero, 2007: 16-17)

El director debe ser un gestor porque es el encargado de realizar todos los trámites que representan el manejo de la institución para velar las necesidades que se presentan en la labor educativa con la aplicación de técnicas y procedimientos de la infraestructura para la buena marcha del establecimiento.

## **2.2. Liderazgo educacional**

### **2.2.1 Concepto**

Es un proceso social, colectivo, participativo. Por eso, se trata de un equipo de líderes que actúan en diversos niveles y áreas, aunque precisamente el directivo no sea experto en todo. Pero ha de motivar, apoyar, inducir y seducir a sus colaboradores a dar más allá de lo que ellos mismos suponen que puedan dar. (Romero, 2007: 20)

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

La necesidad de la presencia de un líder se basa en la predisposición de seguir a otro en cualquier contexto social. Líderes y seguidores son, a diario, arquetipos en la vida. En la casa, en el mundo del arte, de los negocios, en el ámbito educativo, en la familia, en cada situación nos confrontamos con la posición propia y con la de un líder. (Rubio, 2006: 6)

Todo docente es un líder es la persona encargada de dirigir, guiar, orientar a los docentes, tiene que planificar trazarse objetivos y metas en beneficio de la educación formar a personas integras en conocimientos, destrezas garantizando una educación de calidad con la práctica de valores formando a líderes del mañana.

El líder establece metas, pero al hacerlas, tiene en cuenta las condiciones exigentes, una vez determinado lo que su grupo pueda hacerse. El líder reconcilia las posiciones internas a las presiones ambientales, dando una tención mayor al comportamiento adaptivo en la relación al carácter organizacional de la empresa.(Orejuela, 2004: 226)

Liderazgo es un proceso de influencia recíproco entre los líderes y sus seguidores para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Tomado por la autora Bibiana Rubio Saavedra publicado en el libro liderazgo en las organizaciones en la página No. 8 Paulo de Oliveira señala que el liderazgo es un desafío en la vida de las personas y de las organizaciones, constituye, independientemente del medio en que vivamos, el factor determinante para el logro de los objetivos deseados.

Los líderes definidos en parte por los deseos de sus seguidores.

Liderazgo es tomar decisiones acertadas para lograr los objetivos que se han trazado en una organización, un buen líder es quién cuenta con una la capacidad de poder orientar guiar a un grupo de personas quienes creen y siguen en sus aptitudes de llevar a cabo las determinaciones para llegar a la meta en beneficio de todos.

Todo líder debe tener una cultura que:

- ✓ Promueva el desarrollo de las potencialidades y destrezas emocionales y mentales.
- ✓ Brinde la oportunidad de mejorar las debilidades.
- ✓ Fomenten el aprendizaje en equipo.

Ser líder es ser partícipe de un grupo en el que se construye en conjunto una visión y se comparten responsabilidades con gran sentido de pertenencia.

Las cualidades y atributos de la personalidad del líder, se encuentran en la habilidad de una persona para ocupar una posición de autoridad en una organización. Acción que puede ser atribuida a los rasgos de personalidad, a su visión personal, a la forma de ser y de actuar, a sus profundas creencias, a su imaginación y fantasía. La confianza en sí mismo y su habilidad para impresionar y convencer a otros descansa en cierto comportamiento en orden de crear un efecto.(Rubio, 2006: 16)

Para ser líder, un buen líder es necesario tener el carisma de una persona que se hace escuchar, que le prestan atención a los intereses de los demás es consistente de lo que hace y dice demostrando que pueden confiar en él que sus seguidores están seguros que es la persona quien garantiza sus ideales siendo consecuentes con lo que creen.

El liderazgo es el factor clave para el éxito en un trabajo de equipo. El líder es el responsable por la composición del grupo, por las tareas que se asignen y por su comportamiento. No sólo debe controlar el tamaño del equipo, sino también la actuación de sus integrantes. ¿Son las personas apropiadas para realizar el trabajo qué se les encomienda? (Orejuela, 2004: 226)

Todo líder busca integrar a sus seguidores para realizar un trabajo en equipo fortaleciendo las relaciones que conlleva el planteamiento de objetivos y metas con la participación y el compromiso del crecimiento personal de todos los integrantes a la realización de actividades que beneficien a la comunidad buscando el bien común.

Liderazgo es un proceso de influencia recíproco entre los líderes y sus seguidores para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Tomado por la autora Bibiana Rubio Saavedra publicado en el libro liderazgo en las organizaciones en la página No. 8 Paulo de Oliveira señala que el liderazgo es un desafío en la vida de las personas y de las organizaciones, constituye, independientemente del medio en que vivamos, el factor determinante para el logro de los objetivos deseados.(Rubio, 2006: 6)

El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o el gestor de una organización pueden influir con su mando y su gestión, y no tener la cualidad y capacidad de liderazgo. El líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. (Guillén, 2006: 171)

Enfoques relacionales del liderazgo. El liderazgo transaccional: que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. El liderazgo transformacional: que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesión. El liderazgo servidor: que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrado adhesión mediante la generación de confianza. (Guillén, 2006:173)

El enfoque transformacional ha alcanzado gran popularidad y se considera en la actualidad el enfoque dominante. El líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad. Es

capaz de crear un clima, una atmósfera, que alienta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender. Logra un alto nivel de cohesión del grupo humano al generar confianza, y es consciente de que su visión de futuro no es suficiente para lograr su fin, que requiere del esfuerzo de sus colaboradores, por lo que entiende que es la clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común. (Guillén, 2006:174)

El concepto de liderazgo servidor encuentra una sólida justificación teórica en la necesidad que poseen todos los seres humanos de encontrar sentido a su trabajo, y a su comportamiento general. Cuando se coopera al bien común de la organización, el propio líder encuentra sentido en lo que hace, y da sentido al trabajo de sus colaboradores. (Guillén, 2006:178)

Los motivos que provocan la libre adhesión hacia el líder se sitúan en distintos planos: su personalidad, su comportamiento, sus ideas, razonamientos e intenciones. En definitiva, su persona, su acción y unas circunstancias que facilitan o dificultan que surja esta relación de influencia entre líder y colaborador. Este tipo de relación humana libre, se diferencia de otras relaciones precisamente por el peso que adquiere en ella la liberalidad, la gratuidad del comportamiento del seguidor. (Guillén, 2006:179)

Liderazgo es tomar decisiones acertadas para lograr los objetivos que se han trazado en una organización, un buen líder es quien cuenta con una la capacidad de poder orientar guiar a un grupo de personas quienes creen y siguen en sus aptitudes de llevar a cabo las determinaciones para llegar a la meta en beneficio de todos. Todo líder debe tener una cultura que:-Promueva el desarrollo de las potencialidades y destrezas emocionales y mentales. -Brinde la oportunidad de mejorar las debilidades. -Fomenten el aprendizaje en equipo.

Ser líder es ser partícipe de un grupo en el que se construye en conjunto una visión y se comparten responsabilidades con gran sentido de pertenencia. Las cualidades y atributos de la personalidad del líder, se encuentran en la habilidad de una persona para ocupar una posición de autoridad en una organización. Acción que puede ser

atribuida a los rasgos de personalidad, a su visión personal, a la forma de ser y de actuar, a sus profundas creencias, a su imaginación y fantasía. La confianza en sí mismo y su habilidad para impresionar y convencer a otros descansa en cierto comportamiento en orden de crear un efecto.(Rubio, 2006: 16)

Toda visión del líder se genera a partir no sólo de su historia personal, sino también de la percepción que tenga del mundo, de sus valores, del compromiso consigo mismo, con los demás, del deseo de encontrar y de formar, en conjunto con los otros, un mejor mundo.(Rubio, 2006: 24)

Todo líder debe poseer una personalidad bien definida para tener la capacidad para guiar a otros en la toma de decisiones, proponerse una meta una visión futurista hacia un mundo mejor, un líder afronta y sale adelante a pesar de las adversidades que se presenten. Tomado del libro Liderazgo de las organizaciones de la autora Bibiana Rubio Saavedra idea tomada de Soichiro Honda "La fuerza que impulsa al éxito de una compañía son las ideas y los sentimientos. La verdadera tecnología es la cristalización de una filosofía". Los líderes efectivos están conscientes de sus fortalezas y debilidades, se orientan hacia el mejoramiento personal, saben cuándo dirigir, cuándo seguir y compensan sus debilidades dejando que otros asuman su dirección en ámbitos en los que ellos no se sienten competentes.(Rubio, 2006: 39)

Rasgos de los líderes efectivos: Emocionalmente son estables, enérgicos, Confían en sí mismos y fomentan la seguridad en los demás, Son responsables. Son éticos en su pensar y hacer. Son hábiles e inteligentes en la toma de decisiones. Son intuitivos. Son sensibles hacia los demás. Tienen Autocontrol emocional. Un líder efectivo, debe ejercitar el poder, que le confiere estatus, de una manera saludable. La capacidad de poder influir en otros: Permite que se cree una visión compartida de dirección. La organización podrá saber hacia donde dirige sus esfuerzos. Ayuda a implementar el cambio. Hace que las cosas sucedan. Guía a otros para que obtengan beneficio individual y colectivo.(Rubio, 2006: 39)

Los autores Guillen y Rubio coinciden en afirmar que un líder debe tener personalidad en vista de que de él depende la funcionalidad del liderazgo un líder posee el carisma y está en constante formación, al demostrar que tiene personalidad brindará la confianza a todos sus seguidores siendo efectivo el liderazgo

fortaleciendo el trabajo en equipo haciendo posible que todos se sientan aceptados a gusto en lo que hacen.

Director líder autoridad oficial moral. Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio – subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. La autoridad del directivo proviene de los niveles en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial. Art. Programas UNITEC.

Los líderes efectivos están conscientes de sus fortalezas y debilidades, se orientan hacia el mejoramiento personal, saben cuándo dirigir, cuándo seguir y compensan sus debilidades dejando que otros asuman su dirección en ámbitos en los que ellos no se sienten competentes.(Rubio, 2006: 39)

Rasgos de los líderes efectivos:

- Emocionalmente son estables.
- Son enérgicos.
- Confían en sí mismos y fomentan la seguridad en los demás.
- Son responsables.
- Son éticos en su pensar y hacer.
- Son hábiles e inteligentes en la toma de decisiones.
- Son intuitivos.
- Son sensibles hacia los demás.
- Tienen Autocontrol emocional.

Un líder efectivo, debe ejercitar el poder, que le confiere estatus, de una manera saludable. La capacidad de poder influir en otros:

- Permite que se cree una visión compartida de dirección. La organización podrá saber hacia donde dirige sus esfuerzos.
- Ayuda a implementar el cambio.
- Hace que las cosas sucedan.
- Guía a otros para que obtengan beneficio individual y colectivo.

Los líderes son personas que tienen habilidad para:

1. Implementar nuevas visiones.
2. Articular una realidad con la visión de futuro.
3. Compartir la visión de una organización o sistema con sus seguidores.
4. Construir equipos de trabajo.
5. Enfrentar el cambio.
6. Tomar decisiones.
7. Asumir innovaciones.
8. Autorizar y apoyar a sus seguidores en una labor.

Un líder:

- ✚ Dinamiza lo que hace.
- ✚ Contagia a los demás de su energía y vitalidad
- ✚ Es creativo: No repite modelos sin sentido.
- ✚ Adapta sus acciones a las situaciones que se presentan.
- ✚ Destaca sus habilidades y capacidades personales.
- ✚ Es auténtico. Busca dentro de sí las herramientas cognitivas y emocionales.
- ✚ Piensa sobre lo que él y los otros hacen.

Perfil del líder educativo las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. A partir de diversos estudios se ha determinado que un líder requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias.

- Conocimiento.
  - Educación: Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos pedagógicos y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas.
  - Humanista: Al ser la escuela un organismo formador de personas no sólo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actitudes y conductas, no sólida formación humanística es fundamental.

- Administrativos: No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados.
  - Cualidades o características de personalidad.
- Amor a la educación. El amor a la educación y tener el compromiso real hacia ésta, caracterizado por su espíritu de servicio, es un comportamiento que se tramite, que la comunidad escolar capta.
- Vocación de servicio. El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. Si el directivo educativo no siente amor por la enseñanza difícilmente ganará apoyo de la comunidad educativa.
- Creatividad. Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas para resolver conflictos, establecer un clima que promueve el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son laborables inherentes al líder educativo.
- Visión de futuro. El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.
- Optimismo. El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.

- Sinceridad, justicia y lealtad. Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. Una conducta sincera y justa engendrará en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y administración están en relación directa con la imparcialidad del líder. (Rubio, 2006: 74)

### **2.2.2. Tipos**

Liderazgo autocrático, caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. El directivo resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación. (Münch, 2010:152)

El liderazgo autocrático se basa en los resultados no se preocupa por la gente , el directivo se encarga de resolver los conflictos sin pedir opinión a los miembros de la organización al imponer las decisiones empiezan los desacuerdos entre todos disminuyen la motivación y como resultado baja productividad.

El liderazgo paternalista, que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general, el énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general, el dirigente considera que proporcionar toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad.

Sin embargo, la experiencia demuestra que los seres humanos somos seres insatisfechos, y que en la medida en que se otorguen satisfactorios materiales, crecerán las necesidades y la institución educativa tendrá la obligación de conceder cada vez mayores estímulos para producir. Bajo este patrón de liderazgo, los miembros de la institución educativa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres, ya que el personal se acostumbra a trabajar con productividad sólo mediante incentivos. (Münch, 2010:153)

Liderazgo burócrata, El directivo no tiene interés no por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Obviamente, el dirigente obtiene los índices de productividad más bajos que de todos los estilos, ya que el personal se torna indiferente y poco productivo. (Münch, 2010:153)

El liderazgo burócrata es muy pasivo no le interesa estar en problemas actúa a beneficio personal no le interesa el equipo de trabajo, siendo poco participe en el trabajo no se complica la vida evitando problemas es permisivo que cada integrante trabaje como quiera siendo un trabajo poco comprometido por parte de los integrantes quienes no se esfuerzan hacen lo que quieren dando bajos resultados siendo pobre su trabajo.

Liderazgo demócrata es conciliador, es justo pero firme, hace concesiones en cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. El promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero logra el óptimo de resultados porque el fundamentarse en la negociación, nunca se logra compromiso total.(Münch, 2010:153)

El líder democrático permite que todos participen y den sus puntos de vista para la toma de decisiones permitiendo el involucramiento de los miembros del equipo haciendo un trabajo comunicativo que busca el bien, la integración enriqueciendo y fortaleciendo las relaciones personales e intelectuales para realizar un trabajo productivo.

Una de las maneras más adecuadas para lograr una máxima productividad es el estilo o liderazgo transformador, que se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa. Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones.(Münch, 2010:153)

El liderazgo transformador trabaja y busca resolver los conflictos y desacuerdos que existen en un grupo de trabajo, permitiendo llegar a un acuerdo mutuo que beneficiará para que se sientan integrados a todos sus miembros de una institución colaborando en la buena marcha con la participación de todos en el desarrollo de planes, proyectos con el desarrollo de actividades involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa.

Un líder tiene actitudes de liderazgo que se pueden ir puliendo con la preparación permanente para ir formando su personalidad para ser un buen líder, que busque el bien común, en la búsqueda del cambio para fomentar una sociedad que se fundamente en valores éticos, morales, sociales que formen a ciudadanos íntegros capaces de buscar el Buen Vivir.

### **Clases de liderazgo**

Liderazgo transaccional opina que el líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos.

Liderazgo transformacional es el líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor un líder. Actuación

- Es más carismático, suscita lealtad a la escuela, inspira respeto y es capaz de saber qué es lo más importante, lo que normalmente se traduce en una misión.
- Da oportunidades y crea una cultura de la escuela que favorece y desarrolla el crecimiento del personal.
- Discierne comprende, conceptualiza y enuncia ante todos los actores del claustro, las posibilidades y amenazas con que se enfrenta la organización, así como los puntos fuertes y debilidades y la ventajas competitivas de la misma.

Liderazgo participativo participar, supone colaborar con los demás para conseguir un objetivo común, compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo. Participar es comprometerse crítica y constructivamente con una tarea colectiva. Un elemento

indispensable para que exista la participación, es el grupo, convertido en equipo. (Romero, 2007: 24)

El liderazgo participativo involucra a la participación de los colaboradores para conseguir el objetivo planteado por el líder para el cumplimiento se establecen métodos, técnicas que conlleven a la realización con el desarrollo de actividades en equipo con la animación y fortalecimiento del líder que es quién dirige e involucra a todos los seguidores dando siempre las pautas necesarias para el cumplimiento.

### **2.2.3. Características**

Los líderes son personas que tienen habilidad para: Implementar nuevas visiones. Articular una realidad con la visión de futuro. Compartir la visión de una organización o sistema con sus seguidores. Construir equipos de trabajo.

Enfrentar el cambio. Tomar decisiones. Asumir innovaciones. Autorizar y apoyar a sus seguidores en una labor.

Un líder: Dinamiza lo que hace. Contagia a los demás de su energía y vitalidad Es creativo: No repite modelos sin sentido. Adapta sus acciones a las situaciones que se presentan. Destaca sus habilidades y capacidades personales. Es auténtico. Busca dentro de sí las herramientas cognitivas y emocionales. Piensa sobre lo que él y los otros hacen.

Todo líder tiene que trazarse objetivos y metas a seguir con la planificación de actividades que estén bien establecidas, de él dependerá la buena marcha de su liderazgo sobre el grupo despertando respeto y confianza para la ejecución del trabajo, porque si demuestra inseguridad el grupo flaqueará empezará la desconfianza por lo tanto para demostrar que es un buen líder tendrá que estar seguro de lo que hace en la ejecución del trabajo siendo organizado.

Un líder es integro con sus virtudes hace que sus seguidores se ven identificados con su persona en el trabajo en sus intereses son comunes que hace posible que todos estén predispuestos a ejecutar acciones, trabajos dinamizando la integración en el equipo de trabajo en una organización demostrando la cooperación,

integración, satisfacción del deber cumplido dando satisfacciones a cada uno de sus miembros.

### **2.3. Diferencias entre director y líder**

Un director es la persona que es capaz de dirigir una empresa u organización, cuidando, supervisando, controlando y planificando en conjunto con las personas que tienen bajo su mando. (Rubio, 2006: 74)

El director es quién dirige una institución educativa quién vigila, controla, gestiona, planifica, ejecuta la organización con las estrategias y técnicas actividades que hace posible la realización de los objetivos y metas que tiene la institución con la colaboración de los miembros de la comunidad comprometiendo a todos .

El director del centro educativo, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo. (Romero, 2007: 10)

Un director es quien dirige, orienta a todos los integrantes de una institución educativa con la planificación de programas curriculares, proyectos que integren a todos los docentes con el desarrollo de actividades socio cultural, deportivos, intra y extracurricular, de integración dinamizando todo el desarrollo del aprendizaje en colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa.

El trabajo de todo docente director de grupo estará siempre articulado con la actividad pedagógica de todos los docentes que interactúen con los estudiantes del grupo a cargo. Esto se hará realidad a través de conversaciones, trabajos en grupo, debates, foros, en los cuales se socialice la información que de cada estudiante se haya recogido y su interacción con los demás miembros del grupo, para promover un adecuado ejercicio de la actividad pedagógica, una adecuada administración del tiempo, trabajo didáctico integrado, la optimización de los recursos disponibles y un mayor proceso evaluativo, todo ello orientado a la conducción del grupo hacia la excelencia académica y el desarrollo personal del grupo. (Romero, 2007: 34)

La buena gerencia trae orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes. El liderazgo, en cambio, tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro. Posteriormente alinean a la gente a comunicar esta visión y la inspira a superar obstáculos. Por otra parte, se considera que tanto un fuerte liderazgo como una gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima. (Romero, 2007: 50)

**Gerencia** toda organización de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de la toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades. (Ortiz, 2007: 20)

### **Habilidades gerenciales**

El maestro que verdaderamente funciona como un gerente en alguna institución educativa, debe tener las siguientes habilidades:

- **Habilidad Técnica:** es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia.
- **Habilidad Humana:** es la habilidad de trabajar con, entender y motivar a la gente tanto individualmente como en grupo.

**Habilidad Conceptual:** es la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. (Ortiz, 2007: 21)

### **Gerencia y proceso**

**Planeamiento planes:** Medios necesarios para lograr los objetivos. Se presentan como actividades a corto, mediano y largo plazo. Determinan el curso de la acción. Proveen una base para estimar el grado del éxito en el cumplimiento de los objetivos trazados – **Organización - Práctica y ejecución de los planes organizacionales:** Las características y la estructura de cada organización dependen de los objetivos planteados previamente. – **Dirección - Optimiza la consecución de los objetivos planteados.**

**Factores humanos:** -Motivación – Guía – Estímulo - Control Medición cuantitativa y cualitativa de los resultados definidos. Toma de acciones correctivas.

Perfil del líder educativo las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. A partir de diversos estudios se ha determinado que un líder requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias.

Conocimiento. Educación: Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos pedagógicos y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas. -Humanista: Al ser la escuela un organismo formador de personas no sólo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actitudes y conductas, no sólida formación humanística es fundamental. - Administrativos: No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados.

#### **Cualidades o características de personalidad.**

- Amor a la educación. El amor a la educación y tener el compromiso real hacia ésta, caracterizado por su espíritu de servicio, es un comportamiento que se tramite, que la comunidad escolar capta.
- Vocación de servicio. El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. Si el directivo educativo no siente amor por la enseñanza difícilmente ganará apoyo de la comunidad educativa.
- Creatividad. Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas para resolver conflictos, establecer un clima que promueve el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son laborables inherentes al líder educativo.
- Visión de futuro. El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder

infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.

- Optimismo. El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.
- Sinceridad, justicia y lealtad. Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. Una conducta sincera y justa engendrará en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y administración están en relación directa con la imparcialidad del líder. (Rubio, 2006: 74)

Tomemos en cuenta que el rol del directivo-líder es importante. En este caso, al referirnos a una institución educativa, el directivo-líder debe ser una persona que, además de tener una función de transmitir conocimiento, debe formar a los jóvenes estudiantes en aspectos tanto social como moral y académico, debe cumplir el papel de educador para lo cual el maestro, director, o aquel funcionario administrativo debe cumplir al menos con las siguientes características: emprendedor, comunicador, animador, coordinador, controlador. (Romero, 2007, 52)

#### **2.4. Los valores y la educación**

Educación en valores.-La educación debe basarse en la transición y práctica de valores que promuevan la libertad de la personal, la democracia, el respeto, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de todas la formas de discriminación. (LOEI, 32: 2011)

La educación tiene como meta crear la posibilidad de adultos capaces de decidir su propio destino personal y social. Esa meta se habrá alcanzado cuando las mujeres y hombres hayan llegado a encarnar en sus conductas diarias determinados valores, y las condiciones sociales permitan su vivencia. El hombre del mañana estará perfilado por los valores que lo dirijan. Y ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer e ir practicando esos valores será, si no la misión clave de a educación futura, si una de las misiones prioritarias.

Consideremos valores aquellos elementos presentes en el ser y los seres (todo ser es valioso de por sí), que los hace apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. El mundo de los valores (en su concreción positiva y negativa) abarca la totalidad de la existencia real. De ahí que sean muchos los valores que interesan a los seres humanos en la gestión de la historia y que tengan sentido hacer de ellos cierta categorización en orden de importancia o prioridad, según la meta de desarrollo personal o social al que apunte.

Consideremos que las actitudes son modos de comportamiento que se van construyendo en los individuos a partir de la relación libre y repetida de determinadas conductas, en tanto estas son criticadas y valoradas por las mismas personas.

Las relaciones entre valores y virtudes es circular y sistémica efectivamente hacia allá tiende todo lo que estamos llamando educación en valores, y las actitudes solamente se construirán a medida que en el proceso educativo se consiga practicar los valores seleccionados por el consenso de la comunidad educativa.

Los Valores básicos según la reforma curricular

Identidad

Honestidad

Solidaridad

Libertad y responsabilidad

Respeto

Criticidad y creatividad

Calidez afectiva y amor

## Perfil del niño y preadolescente desde los valores básicos

-Desde la identidad: Un educando seguro de sí mismo, capaz de reconocerse como parte de una comunidad familiar y local, como miembro de un país – Ecuador y del continente latinoamericano.

-Desde la honestidad: Niños que exijan y practiquen la coherencia entre lo que piensan y hacen; francos en sus opiniones y sus intenciones.

Son valores aquellas fuentes de perfeccionamiento humano, desde lo material hasta lo espiritual. Por ello al igual que María Pliego – distinguimos como elementos de la cultura distintas “esferas del valor” valores económicos, sociales, afectivos, intelectuales, estéticos, morales y religiosos, un modelo educativo refleja un conjunto de valores

La educación deberá tener por objeto desde los primeros años de asistencia del niño a la escuela el pleno desarrollo de la personalidad humana y el progreso espiritual, moral, social, cultural y económico de la comunidad, así como inculcar un profundo respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales. En relación con los valores debería concederse la mayor importancia a la contribución de la educación a la paz, así como la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y entre los diferentes grupos raciales o religiosos. Párrafo tomado de la UNESCO, informe mundial sobre la educación (Chavarría, 2004: 25)

Los valores son “fuente de perfeccionamiento humano” realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre. La “dignidad humana” hace referencia al valor de todo ser humano independientemente de sus cualidades y defectos. El ser del hombre se expresa de diferentes formas, en esferas del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de la naturaleza, desde lo más corpóreo (o material) hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobre natural. Ahora bien las esferas del valor poseen ciertas características:

- Son armonizables. Se enlazan unos valores con otros, integrando un solo perfeccionamiento, el de la personalidad. Coexisten en el proceso de perfeccionamiento humano, siendo posible un equilibrio entre ellos; no se dan aisladamente, ni es preciso renunciar a unos para desarrollar otros.

- Son inagotables la cima de cada esfera de valor es infinita, no tiene límite. Los valores nunca se acaban. Cualquier persona u objeto valioso en algún sentido puede serlo más. El hombre es un ser perfectible no perfecto.
- Son objetivables. Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretos; pueden conocerse.
- Son universales. Son, independientemente de que sean o no captados. Son asequibles a todo hombre, y valen para todos (aunque algunos sujetos no los reconozcan).
- Son jerarquizables. Entre las distintas esferas del valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre. Esto último es pedagógicamente hablando, el criterio que hace objetiva la jerarquización ya que algunos valores perfeccionan más la parte corporal del ser humano, mientras otros perfeccionan más el espíritu, y otros más lo perfeccionan integralmente.

Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible. La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en los valores. (Chavarría, 2004:68)

Los valores se adquieren desde el ceno del hogar desde temprana edad el individuo se va formando en los valores que posee la familia, para educar en valores es importante utilizar una metodología apropiada partiendo desde los valores que posee cada individuo para fortalecerles en la escuela dentro de la sociedad los docentes deben practicar con el ejemplo de vida.

Los valores son principios que guían la conducta del ser humano. Código de ética y una escala de valores en la escuela es trascendental, porque la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean individualistas y procuren sólo un estado de placer, haciendo caso omiso del bien común. La escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, para ofrecer a la sociedad ciudadanos con calidad humana.(Münch, 2010:45)

Al formar personas con ideales y diferentes valores considerando que cada hogar es un mundo diferente el individuo en sus primeros años de vida fue educado de acuerdo a los valores que posee su familia es trabajo de la institución educativa de ir modelando con la enseñanza en valores éticos, morales, culturales y religiosos para la formación de los futuros ciudadanos.

Pero esto no se puede lograrse de manera circular ni pronunciando discursos moralistas frente a los alumnos, el resultado es una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto. La escala de valores educativos, para que la comunidad observe esfuerzos y conductas dirigidas hacia su consecución. Se propone de una manera enunciativa, mas no limitativa, que una organización educativa promueva y practique los valores

Valores en la escuela: Disciplina, Responsabilidad, Diligencia, Honradez, Lealtad, Patriotismo. Valores de los Alumnos: Compromiso, Honestidad, Solidaridad, Bondad, Respeto. Valores de los profesores: Honestidad Humildad, Lealtad, Dignidad, Sabiduría. (Münch, 2010:46)

En un establecimiento educativo se debe practicar los valores en manera conjunta con el involucramiento de todos los agentes educativos para hablar un solo idioma y trabajar articuladamente en beneficio de los educandos con la práctica de los valores con el ejemplo de vida, hoy en día hace mucha falta los valores que se han perdido por la influencia de costumbres de otros países.

La finalidad de los valores organizacionales será válida en tanto sea de la práctica de la vida diaria de todos los miembros de la organización. Se ha comprobado que una filosofía organizacional bien definida y compartida por todo el personal es un elemento común en las organizaciones de excelencia. La finalidad de los valores

organizacionales es que el ser difundidos y comprendidos por el personal se conviertan en actitudes y éstas en conductas, las cuales influyan en los resultados. (Müch, 2010:56)

La practica constante de los valores con el ejemplo de vida diario permitirá que toda la comunidad educativa se involucre y se parte de la formación de actitudes que desarrollen los valores en los educando con la participación de todos comprometidos en la formación de personas pensantes con virtudes que hará una sociedad integra.

El papel que desempeña la axiología en la educación la ESCALA DE VALORES. El hombre recibe de la infancia los valores que le inculcan, pero esos valores tiene que ser analizados y evaluados, ¿Quién va a dar la guía u orientaciones para dicho discernimiento?, sin duda provendrá de la educación recibida. Por lo que es fundamental, por medio de ella, despertar la conciencia de los valores correspondientes a la época y al momento histórico que vive el individuo; confortarlos con el pasado y proyectarlos al futuro, procurando formar una verdadera escala de valores que genera el *Deber ser*.

Para la formación de la escala axiología en la educación, se debe considerar en el educador el papel más importante, pues es el encargado de inculcar, guiar y ordenar los valores de los educandos tomando en consideración la realidad histórica social y económica en la que se desenvuelve.

### **3. METODOLOGÍA**

La "Unidad Educativa Dr. Mariano Cueva" funciona en la Parroquia Daniel Córdova Toral del Cantón Gualaceo, de la provincia del Azuay, Jornada Matutina, Régimen Sierra, Sexo Masculina y Femenino (Mixto), cuenta con un director encargado, doce docentes, doscientos diez estudiantes.

Como una necesidad de la parroquia Daniel Córdova Toral del Cantón Gualaceo hace aproximadamente 85 años se crea la escuela que hoy lleva el nombre de "Dr. Mariano Cueva", quien siendo Gobernador del Azuay, apoyó decididamente a la parroquia por investigaciones realizadas a los antiguos pobladores del sector se estima como fecha de fundación en el año 1.926. En un inicio se formó como escuela para impartir las clases a niñas y con el transcurso del tiempo llegó a ser mixta. Gracias al apoyo de los padres de familia, dirigentes locales y provinciales, autoridades y maestros de la institución, hoy cuenta con una nueva infraestructura física, pero con muchas necesidades al complementarse la Educación Básica con los diez años que se enmarca dentro del programa de gobierno con la nueva ley de educación.

La educación está en un continuo fortalecimiento de conocimientos, estrategias, metodologías, técnicas para brindar una educación de calidad y eficacia para que el desarrollo del aprendizaje, en vista de esta necesidad se están elaborando los trabajos de investigación para el mejoramiento de gestión, liderazgo y valores en la administración porque si está bien fortalecido el ámbito administrativo es posible dar cumplimiento a la misión y a la visión de la institución que tiene mucha trayectoria en la sociedad.

### 3.1. Participantes

Tabla N° 1  
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR SEXO

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Femenino	6	50
Masculino	6	50
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Registros de la Dirección del establecimiento educativo  
Elaboración: Lcda. Natalia López

En el establecimiento educativo el 50% el personal docente es femenino, el 50% es masculino resultando equidad de género.

Tabla N° 2  
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR EDAD

<b>Edad (Años cumplidos)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
25- 30	1	8.33
31-35	1	8.33
36-40	4	33.33
41-45	1	8.33
46-50	1	8.33
51-55	3	25
56-60	1	8.33
Total	12	100

Fuente: Registros de la Dirección del establecimiento educativo  
Elaboración: Lic. Natalia López

El personal docente que presta los servicios en la institución de 25 a 30 años de edad es el 8,33%, de 31 a 35 años es el 8,33%, de 36 a 40 años el 33,33%, de 41 a 45 años es el 8,33%, de 46 a 50 años es el 8,33% de 51 a 55 años es el 25%, de 56 a 60 años es el 8,33% luego del análisis minucioso se puede establecer que el porcentaje de 36 a 40 años 33.33%, así como también de 51 a 55 años con el 25% resultó representativo.

Tabla N°3  
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR AÑOS DE EXPERIENCIA

<b>Años de experiencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 – 5	3	25
6 – 11	1	8.33
12 – 17	4	33.33
18 – 23	2	16.66
29 – 34	2	16.66
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Los registros de secretaria de la Institución.  
Elaboración: Lcda. Natalia López

Los años de experiencia del personal docente son muy importantes para el desempeño en sus funciones en la institución educativa como se puede observar tienen experiencia de 1 - 5 años de es el 25%, de 6 – 11 años de experiencia es el 8,33%, de 18 – 23 es el 16,66%, de 29 – 34 años es el 16,66%, resultado que la mayoría de los docentes poseen experiencia en la docencia lo que es muy valioso para brindar una educación de calidad.

Tabla N° 4  
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR TÍTULOS ACADÉMICOS

<b>Título Académico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Profesor (a) Educación Primaria	6	50
Profesor (a) de Educación Media Estudios Sociales	1	8.33
Licenciado(a) en Ciencias de la Educación Mención: Educación Básica	3	25
Licenciada en Ciencias de la Educación en Mención: Lenguaje y Comunicación	1	8.33
Licenciada en Ciencias de la Educación en Mención: Inglés	1	8.33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Los registros de secretaria de la Institución.  
Elaboración: Lcda. Natalia López

El personal docente que labora en la institución que obtuvieron el tipo de Profesor (a) en Educación Primaria es el 50%, Profesor en Educación Media Estudios Sociales el 8,33%, Licenciado (a) en Ciencias de la Educación Mención Educación Básica el 25%, Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Lenguaje y Comunicación el 8,33%, Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Inglés el

8,33% el personal docente el 58,33 son Profesores la diferencia 41,67% han obtenido el título de tercer en nivel, resultando que la mayoría de los docentes son profesores siendo poco beneficioso para la educación que hoy en día se busca brindar

Tabla N° 5  
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Femenino	6	50
Masculino	6	50
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Registros de la Dirección del establecimiento educativo  
Elaboración: Lcda. Natalia López

Interpretación: En el establecimiento educativo el 50% del personal docente es Femenino, el 50% es Masculino resultando una equidad de género.

### **3.2 Materiales e instrumentos**

Las encuestas fueron diseñadas con fines de investigación se aplicó a la comunidad educativa recolectando información importante verás, permitiendo la realización del trabajo de investigación con la información propia del informante que enriqueció el desarrollo de la tesis para el planteo de la propuesta educativa. Con la colaboración de todos facilitó el análisis de la institución que ayudó para el planteamiento de la propuesta que buscó el mejoramiento de la calidad educativa.

La encuesta ha sido diseñada con fines de investigación con la aplicación a la comunidad educativa para recolectar información importante para la realización del trabajo que colabore con veracidad, oportunamente, las encuestas tienen preguntas de selección múltiple, con tres opciones de respuesta SIEMPRE, A VECES, NÚNCA, está dirigida a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

Encuesta para Directivos: Información general del establecimiento, ubicación del establecimiento educativo. Preguntas de selección marcando con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento. La organización del establecimiento educativo, manual de normas, reglas y procedimientos, el clima de

respeto en el liderazgo de la gestión con la elaboración de programas, planes y proyectos por las autoridades.

En las encuestas se han tomado muchos interrogantes relacionados con la administración, liderazgo, gestión que realizan las autoridades competentes de un establecimiento educativo.

#### Encuesta a Docentes

El cuestionario está diseñado a base de Aclaraciones con objetividad y precisión sobre: El rol del docente. El liderazgo en la unidad educativa. La gerencia educativa que se promueve en el establecimiento con toda la comunidad educativa. El rol que desempeñan los directivos y docentes en lo investigativo.

La participación de los padres y o representantes. El trabajo en equipo en la toma de decisiones de cambio de metodología. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores. Resistencia en los compañeros o el director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Sentirse poco integrado en la y entre los compañeros. Las relaciones con la autoridad del centro educativo. Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

El compromiso con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. El liderazgo y gestión de los directivos. Actividades de integración en los diferentes ámbitos con la participación de los integrantes de la comunidad educativa.

#### **Encuesta a los estudiantes**

Primer punto los datos informativos, punto dos cuestionario se han elaborado en base a aclaraciones con la selección de: Siempre, A veces, Nunca los ítems que se encuentran en esta entrevista se han enfocado a la labor educativa basada en la aplicación de la administración, gestión y liderazgo en valores con ética por los docentes y autoridades de la institución educativa. Al igual que las encuestas antes mencionadas se realizó las encuestas para los padres de familia con los mismos lineamientos de acuerdo a la intervención de ellos en la enseñanza aprendizaje de sus hijos o representados.

El cuestionario de la entrevista se aplicara a los directivos: Rector/ Vicerrector/ Director/ Supervisor la aplicación de la entrevista será muy importante por la aportación personal de los puntos de vista de cada directivo facilitara el desarrollo de la tesis son preguntas abiertas en las que pueden ser expresadas con libertad de expresión para saber lo que se está haciendo en el campo de la educación como: la comunicación interna, el reglamento interno, el liderazgo, si existen o no conflictos entre la dirección y el profesorado, que características posee un líder, que tipo de liderazgo predomina en los directivos, docentes y estudiantes, que valores se desarrollan en la institución educativa.

Luego de la recibir la aceptación del acta compromiso se realizaron periódicamente las encuesta y entrevistas a los Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, al recibir los instrumentos curriculares se procedió a la observación, lectura de uno a uno los documentos para la recolectar información para el diagnostico, para proceder al análisis crítico y la elaboración del informe de los mismos.

El cuestionario de la entrevista se aplicó a los directivos: Director/ Presidente de las diferentes comisiones la aplicación de la entrevista porque fue muy importante la aportación personal de los puntos de vista de cada directivo, facilitó el desarrollo de la tesis con preguntas abiertas en las que expresaron con libertad lo que se está haciendo como: la comunicación interna, como se está aplicando reglamento interno, el liderazgo, si existen o no conflictos entre la dirección y el profesorado, que características posee un líder, que tipo de liderazgo predomina en los directivos, docentes y estudiantes, que valores se desarrollan en la institución educativa.

Luego de la recepción del acta compromiso se realizaron periódicamente las encuestas y entrevistas a los Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia adquiriendo información personalizada de los integrantes de la comunidad educativa, se recibió los instrumentos curriculares, porque son de vital importancia para conocer como se trabaja en la institución con la observación, la lectura de cada uno los documentos recolectando información, que se analizó, criticó y se realizó el informe.

### 3.3 Método y procedimiento

El **descriptivo**, es la explicación que brindará un enfoque real de la metodología del objeto de investigación. Se aplicó el método descriptivo en la elaboración del diagnóstico de los instrumentos de planificación de la institución, justificación, resumen, discusión, en la elaboración del resumen de la investigación.

El **analítico**, manipula la información para analizarlo, estructurarlo, con el cual se logrará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos que validaran el trabajo ejecutado. En este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a ordenar cada uno de ellos por separado. Se realizó el proceso analítico con los documentos que posee la institución.

El **sintético** como su nombre lo indica, que permitirá ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementarán el conocimiento de la realidad que facilitarán la comprensión del objeto de estudio. Este método es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formulan una teoría única los diversos elementos. Cuando se realizó el informe sobre los documentos de la organización.

El **histórico**, que ayudará al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el aporte histórico de la organización. Se realizó la introducción a la metodología que se aplicó en la investigación para dar a conocer sobre la vida y gestiones realizadas en los últimos años.

La **inducción**, permitirá configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la Pedagogía y de la tecnología, de acuerdo a los nuevas corrientes. Se investigó y se procedió con el análisis de cada uno de los instrumentos de gestión educativa.

La **deducción**, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación. El método deductivo consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley. Esta ley es un fundamento del muestreo estadístico, en el que, para obtener los datos necesarios, en lugar de aplicar una encuesta a toda la población se aplica a una muestra representativa. En algunos de los instrumentos de gestión educativa se analizó en la ley de educación.

El **hermenéutico**, se utilizará para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitirá el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados. Se analizó con algunas teorías de diferentes autores para el desarrollo del informe.

El **estadístico**, como herramienta que permitirá organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y listados de control de la observación). Este procedimiento facilitará la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación. Se elaboró las tablas estadísticas con la población que se investigó que facilitó la interpretación de los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas.

#### **ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN:**

1. Planteamiento del problema. Se realizó la identificación del problema “Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Unidad Educativa “Dr. Mariano Cueva” de la parroquia Daniel Córdova Toral del Cantón Gualaceo de la Provincia del Azuay durante el año lectivo 2011 – 2012”.
2. Marco teórico. Con la base en la investigación bibliográfica que se fundamentó la teoría que sustentará la investigación.
3. Formulación de hipótesis y variables. Se estableció la respuesta tentativa al problema y las relaciones causales frente al fenómeno y sus partes, con la consecuente operatividad de las variables.

4. Comprobación de las variables. Consiste en establecer la respuesta tentativa al problema y las relaciones causales entre el fenómeno y sus partes, con la consecuente operatividad de las variables encontradas.

Para la recolección de información empírica se seleccionó las siguientes **técnicas e instrumentos**: La del **fichaje**, el cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeró y describió las fuentes bibliográficas. La **encuesta**, que se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes de la unidad educativa para la investigación, información de campo, que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

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.

#### ❖ **Para el procesamiento de la información**

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación). Este proceso se apoyó en la técnica de la *triangulación*, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes. También se procedió a organizar la información recabada con el trabajo de campo en tablas estadísticas. Se tomaron 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, fue un momento de integración lógica donde la realidad que se observó y reflejó 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.

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

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limitó, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuyó en su transformación y mejoramiento, se construyeron *niveles de análisis* para encontrar mecanismos que orienten la formulación de **lineamientos propositivos** que contribuyeron a mejorar los procesos de interaprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/ informática.

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, experiencias de los equipos de investigación, constituyeron el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa.**

#### **4.1.1. El manual de organización**

Los manuales son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la institución. De acuerdo con su contenido pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procesamientos, de técnicas y de puesto. Son de gran utilidad, ya que: Definen actividades, responsabilidades y funciones. Incrementa la eficacia del personal, pues indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer. Describen la organización de la institución. Son indispensables para la coordinación de procesos y sistemas, evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad. (Münch, 2011:118)

La Unidad Educativa no cuenta con un manual de organización efectivamente es importante para la correcta organización en un establecimiento educativo son indispensables para la coordinación de procesos y sistemas, evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad. El director al respecto manifiesta que la Junta General de profesores, es la que toma las decisiones para la buena marcha de la institución, precedida por su persona, se hizo la repartición de grados, para la asignación de las diferentes áreas de Octavo, Noveno y Décimo que vienen ya asignadas desde la dirección de Educación en los nombramientos, se asignaran entre los docentes encargados las dirigencias correspondientes para el año escolar 2011 – 2012

#### **4.1.2. El código de ética**

El 22 de Mayo del 2007, mediante acuerdo ministerial No 182, el Señor Ministro de Educación Lcdo. Raúl Vallejo Coral, institucionaliza el Código de Convivencia para ser elaborado, aplicado, evaluado y mejorado continuamente en todos los planteles educativos del país. El código de convivencia es necesidad prioritaria de la comunidad educativa para asegurar la "convivencia de sus actores, respecto de sus roles e intereses, que comparten un espacio, un tiempo y un proyecto educativo común.

El código está enmarcado en los derechos y deberes de los estudiantes, padres de familia, los docentes velando el cumplimiento en los diferentes organismos como el

director, dos delegados de la Junta General de profesores, dos delegados del Gobierno estudiantil, dos delegados del Comité Central de Padres de familia.

Con el análisis de la visión y misión del establecimiento, Valores: Responsabilidad, Respeto, Solidaridad, Honestidad, La Justicia, El amor. Los objetivos buscan facilitar la vigencia de los procesos comunicativos que promueven el respeto a los derechos humanos, la actitud crítica y democrática de la misión encomendada a todos los integrantes de la Unidad. Vivenciar en la práctica educativa cotidiana, el compromiso, la solidaridad y el diálogo generadores de convivencia humana.

Determinar funciones administrativas en la aprobación. Con la participación y colaboración de Autoridades, Administrativos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia. Para ser aprobado se gestionó la revisión en la dirección provincial para proceder a la ejecución en el establecimiento, buscando el buen vivir.

#### **4.1.3 El plan estratégico**

La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como plan maestro o plan de negocios. Éste debe elaborarse con la participación de la alta dirección y servir como base para la elaboración de planes tácticos operacionales. El plan estratégico es el documento en el que se plasman los elementos del proceso de planeación. (Münch, 2011:54)

En el plan estratégico que tiene la institución educativa están establecidos todos los elementos que debe tener, en él está: la Visión, Misión, Objetivos, Metas, El FODA, Oferta Educativa, Plan de estudios, la metodología que se aplica en los aprendizajes, POA, Proyectos y micro proyectos. Facilitando las actividades académicas y el desarrollo personal de los estudiantes y personal docente, a pesar de contar con un plan estratégico planteado según su terminología este no está actualizado en vista que su vida útil ha terminado y en el no constan todos los años de educación básica existentes en la institución con el nuevo currículo que se está trabajando.

#### **4.1.4 El plan operativo anual (POA)**

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

En la Unidad Educativa se han establecido el Plan Operativo Anual en las diferentes Comisiones: Técnico Pedagógica, Sociales, Deportes, Bar y Nutrición Comisión Técnico Pedagógica. Con el diagnóstico de las falencias existentes en el establecimiento se ha planificado los objetivos y actividades como elección del gobierno estudiantil, exaltación a los símbolos patrios, proclamación de los abanderados y abanderadas que se deberán desarrollar, durante todo el año lectivo en fechas establecidas con la evaluación permanente para establecer los lineamientos que beneficiaran a la Unidad Educativa.

Se observó la necesidad de fomentar la participación de los padres de familia o representantes y de sus representados en las diferentes actividades que forman parte del quehacer educativo, los integrantes de la comisión gestionarán la colaboración de las autoridades de la parroquia, la empresa privada la donación de premios para los diferentes concursos que ha planificado la comisión, también la gestión de recursos humanos (Policía Nacional, Consejo de la Niñez y Adolescencia, Médico del Subcentro de Salud, etc. para que dicte charlas, conferencias, campañas de las enfermedades sociales, que beneficiarán las relaciones en la comunidad educativa.

#### **Comisión de técnico pedagógica**

La comisión que realiza actividades formativas como los concursos internos de lectura, ortografía, calculo mental, planifica actividades en todas las áreas, desarrolla proyectos y exposiciones como la casa abierta, realiza el análisis del rendimiento estudiantil con la elaboración de datos estadísticos.

### **Comisión de sociales**

Es la comisión encargada de integrar a los miembros de la comunidad educativa. Realiza el diagnóstico, traza sus objetivos encaminados al rescate y fortalecimiento de los valores sociales y culturales a través de charlas, conferencias, videos y murales e incentivar la participación activa de los estudiantes de la institución en todas las actividades gestionando recursos humanos y económicos con la colaboración de la empresa privada y de los padres de familia para cubrir los gastos que la comisión requiera

### **Comisión de deportes**

Es la comisión encargada de cultivar el valor del respeto de la dignidad humana “Cuerpo Sano Mente Sana” para elaborar su plan de trabajo, realiza un diagnóstico de las carencias que tiene la institución para el implemento de las disciplinas del s estudiantes al no contar con el docente para el área la comisión considera necesario gestionar en la dirección provincial de educación el implemento de una partida para el contrato de un profesor para esta disciplina, la adquisición de implementos deportivos, medallas copas para el incentivo para los y las estudiantes con la gestión de donativos a personas de buena voluntad, empresa privada, padres de familia, con la realización de bingos, etc.

### **Comisión del bar**

La comisión gestora de la nutrición de los y las estudiantes del plantel fomentando el amor a la vida, con el control de los productos que se expenden en el bar, sanidad, aseo.

#### **4.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)**

El PEI (Plan estratégico Institucional) se han elaborado para tratar de elevar la calidad de la educación, tiene estrategias que permiten promover de una manera práctica, efectiva y eficiente la participación activa de todas las personas que conforman la comunidad educativa: directivos, profesores, estudiantes, padres de familia, entidades gubernamentales para que se constituyan en actores de los procesos educativos.

El P.E.I es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la educación para hacer posible la consecución de los objetivos en sus diferentes dimensiones. El PEI de la institución terminó su vida útil en el 2011 por lo tanto es deber de todos quienes formamos parte preocuparnos en la elaboración del mismo.

## **Características fundamentales de la Unidad Educativa**

### **1. Organización y gestión escolar**

#### **Reseña Histórica de la Unidad Educativa**

La escuela empezó a funcionar desde el año de 1926 con un solo maestro, un personaje oriundo del lugar, al poseer conocimientos básicos de lectura y escritura quiso que sus coterráneos tengan también un rayo de esperanza para derrotar la ignorancia por lo menos impartiendo conocimientos muy elementales.

Se han realizado gestiones por parte de los padres de familia se construye el local propio dicha escuela funcionaba solo para mujeres, luego se unió con la de varones y se le pone el nombre de “Dr. Mariano Cueva” en honor al gobernador del Azuay por gestiones realizadas en la dirección provincial de educación llegan los maestros quienes trabajan conjuntamente con los padres de familia y gestionan material para hacer la cancha para que se formen los y las estudiantes, con los esfuerzos realizados se van construyendo paulatinamente las aulas, gestionando partidas se van completando los siete años de educación básica, en vista que los estudiantes tienen el interés de seguir estudiando el director con el personal docente manifiesta la necesidad que se cumplan los estudios básicos gestionando que se cuente en el establecimiento con todos los años de educación básica.

con los indicadores(metas), responsables; Director, Subdirector, Comité Central de Padres de Familia, Personal Docente, Autoridades Parroquiales, Gobierno Estudiantil, Gobierno Provincial del Azuay, Entidades de cooperación; Junta Parroquial, Gobierno Provincial. Recursos, actividades, cronograma de presupuestos, financiamiento (gestión).

Se establecen planes, programas, proyectos, objetivos generales, objetivos específicos, estrategias metodológicas, actividades, recursos, evaluación para el cumplimiento de la labor educativa. Con la administración de esfuerzos y recursos

#### **4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.**

El reglamento interno se enmarca en lo que dice el Art. 327 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación expide lo siguiente: “Reglamento Interno de trabajadores de las Unidades Educativas”

En la Unidad Educativa “Dr. Mariano Cueva” para establecer normas precisas que dirijan los destinos de la institución educativa de acuerdo con la realidad y en uso de sus atribuciones que le concede el Art. 79 Literal e del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación vigente resuelve elaborar el reglamento interno de la escuela gestionando a las autoridades pertinentes la revisión y aprobación.

#### **Los fines que buscan la ejecución del reglamento es:**

Fortalecer las relaciones internas interpersonales a través de los lineamientos y acciones comunes.

Propiciar un cabal conocimiento de la realidad de la comunidad educativa

Estimular el espíritu de corporatividad

Fortalecer valores sociales, culturales y humanos.

Desarrollar la capacidad crítica, respetando la identidad personal para contribuir a una verdadera transformación.

#### **De la organización interna del establecimiento.**

**Administrativamente la escuela está integrado por:** a. Director b. subdirector

**Organismos:** a. La Junta General de Profesores b. Comisiones especiales

**Sección Técnica:** De asuntos: Sociales, Culturales, Económicos, Defensa Nutrición

**Laboratorio:** De computación, De Ciencias naturales

**Sección de Servicios:** Biblioteca, Copiadora, Conserje, Bar, De la cancha deportiva

**Personal:** a. Docentes, b. Gobierno Estudiantil, c. Alumnos, d. Comité central de padres de familia, e. Padres de familia.

**De las autoridades: Del director** es la primera autoridad y representante legal del establecimiento quien es el encargado de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, responder por la administración de la institución, ser ejemplo de puntualidad y responsabilidad, tiene que elaborar la Planeación Estratégica conjuntamente con el personal docente, revisar las planificaciones docentes, evaluar resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje en cada uno de los años de educación básica.

**De los organismos: De la Junta General de Profesores** debe conocer la Planeación estratégica y aprobarla haciendo las recomendaciones pertinentes, organizar las comisiones; Cultural, Social, Deportiva, Pedagógica y Económica, elegir al subdirector y a los miembros de la comisión, elaborar el reglamento interno y someterlo a la aprobación de la Dirección Provincial de Educación del Azuay. Evaluar mancomunadamente por el cumplimiento y desarrollo de la institución.

#### **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.**

##### **4.1.2.1 Misión y visión**

Misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación. La misión debe reunir las siguientes requisitos ser *Amplia*. Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr. *Motivadora*. Inspiradora y alcanzable. *Permanente*. Orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida. *Congruente*. Consistente con lo que se hace y se desea. (Münch, 2011:58)

La misión de la Unidad Educativa “Dr. Mariano Cueva” que lleva desarrollando en beneficio de los y las estudiantes es “formar niños niñas y jóvenes críticos, reflexivos, humanistas con base del conocimiento y destrezas que respondan a los problemas actuales de la sociedad, mediante la preparación permanente que les permita crecer e intervenir en las diferentes dificultades de la familia y la comunidad”. Tomado del PEI

Los docentes de la institución están en constante preparación a través de los programas de formación que viene dando el Gobierno, con la gestión del Señor

Director quien tiene que estar actualizado y enviando datos permanentemente en la página del Ministerio de Educación para el fortalecimiento de la capacitación docente con el Currículo de Educación básica que se está aplicando con Objetivos Generales. Ejes del aprendizaje, Bloques Curriculares, Destrezas con criterio de desempeño, Criterios de evaluación para todos los años de Educación Básica en las diferentes áreas, con la entrega de material didáctico (libros y cuadernos de trabajo), la capacitación permanente del Señor Supervisor quien coordina, capacita y orienta las diferentes actividades y el proceso educativo.

La visión es el enunciado del estado deseado de la organización en el futuro. La visión debe reunir las siguientes características: breve, fácil de captar y recordar, e inspiradora. La visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de esfuerzos. (Münch, 2011:59)

La visión es la proyección ha realizado la Unidad Educativa “Dr. Mariano Cueva” es una institución integrada con calidad y eficacia, que se fundamenta en la vivencia de los valores y la práctica de la comunicación, con el apoyo mutuo y equidad entre sus actores; para alcanzar la excelencia implementando normas que conlleven al desarrollo de conocimientos en beneficio de los niñas, niñas, adolescentes y su comunidad; disponiendo de personal docente con permanente voluntad de cambio, capacitado, motivado y una infraestructura y equipamiento adecuados y suficientes para el eficiente desarrollo de las actividades curriculares PEI.

Para alcanzar esta visión que se atrasado la institución en cuanto a la ética institucional y la práctica de valores, la comunicación se están desarrollando actividades de fortalecimiento académico, disciplinario, con la practica permanente de valores con los miembros de la comunidad educativa con charlas, conferencias, videos, campañas permanentes con la participación de todos y todas, la capacitación permanente de los docentes para estar innovados al cambio de las nuevas corrientes pedagógicas, científicas, tecnológicas para contar con una infraestructura adecuada están trabajando en la gestión el Señor Director, Comité Central de Padres de Familia, con la coordinación de la Junta Parroquial con la Ilustre Municipalidad de Gualaceo con la ejecución de la obra de dos aulas para el

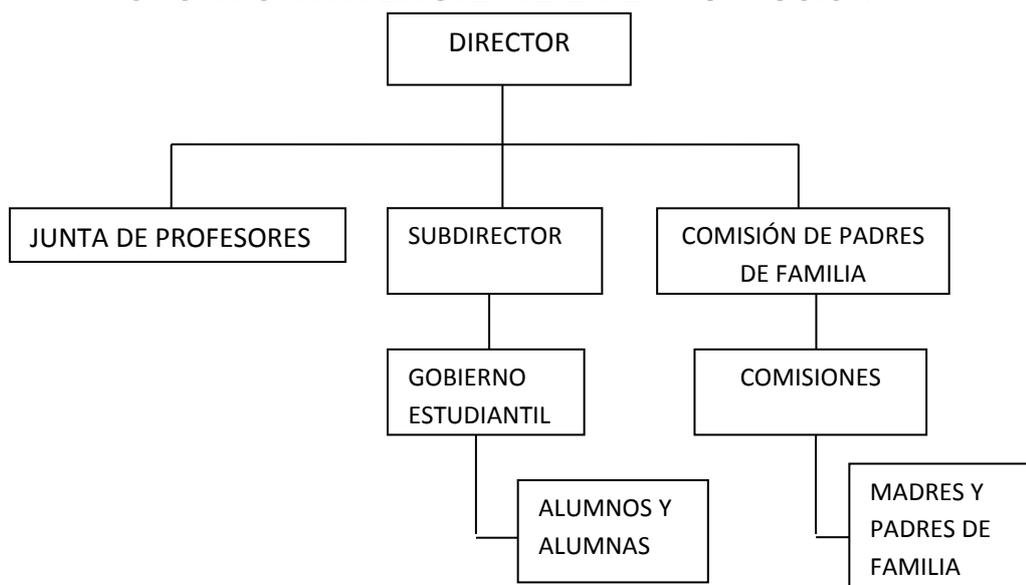
establecimiento para un mejor desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes en un ambiente sano y acogedor.

#### **4.1.2.2 Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad.(Münch, 2011:115)

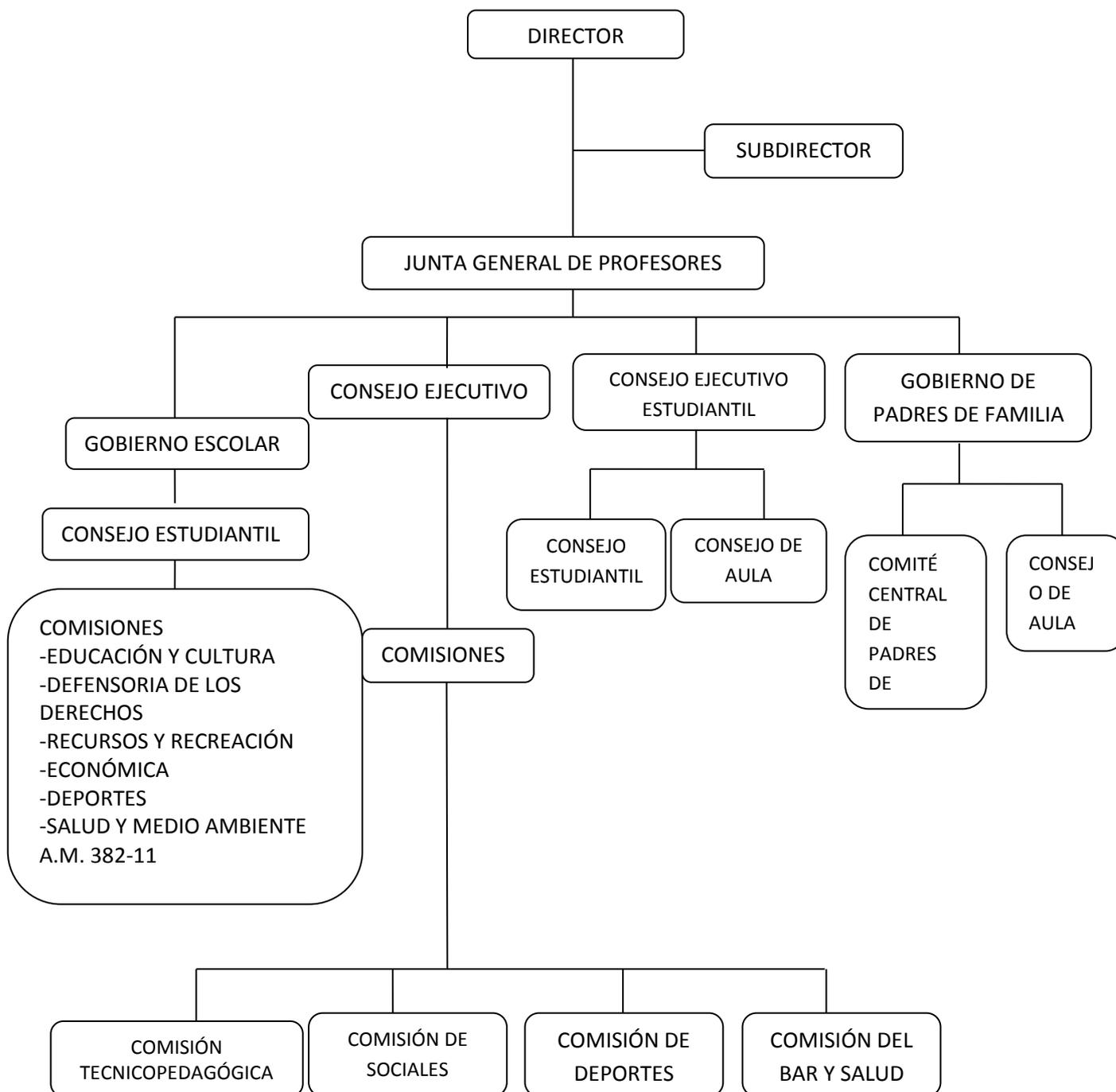
El organigrama de la Unidad Educativa está elaborado de acuerdo a la jerarquía de funciones Director, Subdirector, Comisiones, docentes de los diferentes años de Educación Básica con esta organización es posible trabajar coordinadamente con mucha responsabilidad en el cumplimiento de las diferentes actividades en bien de la enseñanza.

## ORGANIGRAMA EXISTENTE EN LA INSTITUCIÓN



Fuente: Registros de la Dirección del establecimiento educativo  
Elaboración: Lic. Natalia López

## ORGANIGRAMA SUGERIDO



Elaborado por: Natalia López U.

El organigrama de la Unidad Educativa es realizada la distribución y jerarquía de acuerdo a las funciones el Director es electo por el Director Provincial de Educación y Subdirector es designado por elección en la Junta General de Profesores que es por votación, las comisiones se asignan por voluntad de los docentes en la comisión que le guste desempeñar para que cumpla con sus funciones.

Es importante estar a gusto para realizar las actividades en las funciones para una mejor marcha del establecimiento en bien de la niñez y juventud.

#### **4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos**

Departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades similares en unidades específicas. Los manuales de organización y el cuadro de distribución de actividades son herramientas a través de las cuales se efectúa la departamentalización, para lo que es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Clasificar y agrupar las funciones conforma a su similitud en departamentos o áreas.
2. Asignar actividades a cada una de las áreas o departamentos, y de acuerdo con la magnitud de operaciones y procesos, crear puestos.
3. Definir las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación entre las funciones y puestos de cada área.(Münch, 2011:105)

Las funciones por áreas y departamentos no existen debido a que no se cuenta con varios docentes en las diferentes áreas, se está trabajando con todos los años de Educación Básica, se formaron comisiones, no se trabaja con departamentos tampoco porque no contamos con el personal.

#### **4.1.2.3. El clima escolar y convivencia de valores.**

El clima escolar se basa en el respeto entre toda la comunidad educativa, se realizan actividades que fortalezcan la integración de estudiantes, padres de familia, docentes, como la realización charlas, juegos programas.

Todos los días lunes después de la hora cívica se realiza una charla o una conferencia sobre un valor que se fomenta para que los estudiantes recuerden y se fomenten los valores que tanta falta hacen en la sociedad.

#### **4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.**

En la dimensión pedagógica curricular de la Educación Básica se está desarrollando sobre la base de promover ante todo la condición humana y la preparación para la comprensión, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanas y ciudadanos con un sistema de valores que les permiten interactuar con la sociedad de mostrando respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, dentro de los principios del buen vivir.

#### **4.1.3.5 Dimensión organizativa operacional y valores.**

En el aspecto organizacional la autoridad de la Institución el Director quien es el representante legal, la elección el subdirector se realizó en la junta general de profesores en la cual es electo por votación individual y la conformación de las diferentes comisiones cada maestro de acuerdo a sus afinidades escoge en la que va a trabajar durante el año lectivo, para la elaboración de los planes de trabajo se reúne la comisión planifica y ejecuta con la práctica de valores.

#### **4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.**

En cuanto a la administración la viene realizando el Sr. Director quien orienta, coordina las diferentes actividades y labores diarias en el establecimiento con la cordialidad, respeto, responsabilidad, gestionando y realizando los trámites correspondientes en la unidad gestora a la cual pertenece el establecimiento para la adquisición de insumos necesarios.

#### **4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores**

Con la participación de los padres de familia en las diferentes actividades que realiza el establecimiento, sociales y culturales compartiendo momentos de entretenimiento, reuniones con los maestros en las que están constantemente pidiendo la colaboración del padre de familia o el representante la puntualidad, respeto, honestidad, solidaridad, etc.

#### **4.1.3 ANÁLISIS DEL F.O.D.A.**

El análisis del FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de planes.

- Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de objetivos.
- Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
- Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.
- Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras. (Münch, 2011:71)

### **4.1.3. Fortalezas y debilidades y amenazas**

#### 4.1.3 Matriz FODA

#### **FORTALEZAS**

Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de objetivos.

#### **Gestión Institucional**

- \*Apoyo de los padres/madres de familia en mingas, preparación de la colación escolar
- \*Apoyo de los/las docentes a las labores académicas del aula e instituciones.
- \*Capacitación continúa de los docentes.
- \*Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.
- \*La administración del centro educativo promueve la excelencia académica.

#### **Estrategia institucional**

- \* Buena imagen institucional a nivel de la parroquia y dándose a conocer en el Cantón en la participación de diferentes eventos.
- \*El proceso de enseñanza aprendizaje en valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.
- \*La gerencia educativa se promueve a los padres de familia, representantes y comunidad.

#### **Talentos e interrelaciones**

- \*Apoyo de los/as docentes en la gestión institucional.
- \* Equipo humano, estudiantes, profesores, padres de familia.

Infraestructura y equipamiento

\*Disponibilidad de espacio e infraestructura física (ambiente físico)

## **DEBILIDADES**

### **DIAGNÓSTICO DE LA DEBILIDADES MEDIANTE EL FODA**

**Las debilidades:** corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

#### **Gestión Institucional**

\* En la comunicación interna y dificultad para construir consensos y cumplirlos

\* Falta liderazgo y dificultades para el trabajo en equipo; poco compañerismo y cooperación entre docentes.

\*Poca capacitación del personal docente por la falta de interés.

\*Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

#### **Estrategia Institucional**

\* Desconocimiento de estrategias para el desarrollo lógico crítico y creativo en la solución de problemas.

\*Falta de delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.

\*Poco material didáctico en todos los años de educación básica.

\*Falta de actividades de integración con todos los gestores educativos

#### **Talentos e interrelaciones**

\*Dificultades en el diálogo profesor/a –estudiantes – padres de familia

\*Desacuerdo continuo en las relaciones con el director.

\*Migración

\*Falta de compañerismo y cooperación entre estudiantes y docentes.

## 5.4.2 Oportunidades y debilidades

### OPORTUNIDADES

Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.

#### Gestión Institucional

\*Apoyo de las entidades locales y seccionales; Junta Parroquial, Ilustre Municipalidad de Gualaceo, Concejo Provincial del Azuay.

\*Los valores predominan en la toma de decisiones de las autoridades.

#### Talentos e interrelaciones

\*Gestión para la implementación de aulas de clase 8º,9º y 10º Años.

\*Las relaciones entre los maestros, autoridades y padres de familia son fomentadoras y beneficiosa.

\*Participación de los padres de familia en las actividades programadas.

### AMENAZAS

Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

#### Gestión Institucional

\*Inexistencia de partidas docentes y de servicio.

\*Falta de compromiso de los organismos gubernamentales en la ejecución de proyectos.

\*Desinterés de los docentes por la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

#### Estrategia Institucional

\*Limitado presupuesto para la educación y asignación estatal.

\* Influencia negativa en los medios de comunicación que aportan al deterioro de los valores de la niñez y juventud.

\* Desintegración por efecto de la migración

\* Descomposición de los hogares, familias, tendencias hacia el alcoholismo.

\*Las autoridades y docentes hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

### 5.4.3 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p><b>Gestión Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Apoyo de los padres/madres de familia en mingas, preparación de la colación escolar</li> <li>*Apoyo de los/las docentes a las labores académicas del aula e instituciones.</li> <li>*Capacitación continúa de los docentes.</li> <li>*Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.</li> <li>*La administración del centro educativo promueve la excelencia académica.</li> </ul>	<p><b>Gestión Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* En la comunicación interna y dificultad para construir consensos y cumplirlos</li> <li>* Falta liderazgo y dificultades para el trabajo en equipo; poco compañerismo y cooperación entre docentes.</li> <li>*Poca capacitación del personal docente por la falta de interés.</li> <li>*Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.</li> </ul>
<p><b>Estrategia institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Buena imagen institucional a nivel de la parroquia y dándose a conocer en el Cantón en la participación de diferentes eventos.</li> <li>*El proceso de enseñanza aprendizaje en valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.</li> <li>*La gerencia educativa se promueve a los padres de familia, representantes y comunidad.</li> </ul>	<p><b>Estrategia Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desconocimiento de estrategias para el desarrollo lógico crítico y creativo en la solución de problemas.</li> <li>*Falta de delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.</li> <li>*Poco material didáctico en todos los años de educación básica.</li> <li>*Falta de actividades de integración con todos los gestores educativos</li> </ul>
<p><b>Talentos e interrelaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Apoyo de los/as docentes en la gestión institucional.</li> <li>* Equipo humano, estudiantes, profesores, padres de familia.</li> </ul>	<p><b>Talentos e interrelaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Dificultades en el diálogo profesor/a –estudiantes – padres de familia</li> <li>*Desacuerdo continuo en las relaciones con el director.</li> </ul>

Infraestructura y equipamiento *Disponibilidad de espacio e infraestructura física (ambiente físico).	*Migración *Falta de compañerismo y cooperación entre estudiantes y docentes.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Gestión Institucional</b> *Apoyo de las entidades locales y seccionales; Junta Parroquial, Ilustre Municipalidad de Gualaceo, Concejo Provincial del Azuay. *Los valores predominan en la toma de decisiones de las autoridades.	<b>Gestión Institucional</b> *Inexistencia de partidas docentes y de servicio. *Falta de compromiso de los organismos gubernamentales en la ejecución de proyectos. *Desinterés de los docentes por la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De la encuesta a Directivos

Tabla 6  
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general de cada trimestre.	1	20
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo.	4	80
d. Trabajan individualmente.		
e. No contestan.		

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U.

En la institución educativa se trabaja organizadamente por grupos de trabajo cooperativo entre los docentes el 80% al realizar las actividades en coordinación con los grupos de trabajo beneficia la imagen y el prestigio del establecimiento dando excelentes resultados en la educación que brinda.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.		
b. Los resultados obtenidos en la institución.	5	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución.		
d. Otros.		
e. No contestan.		

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U.

Se puede establecer el tamaño de la organización por los resultados obtenidos opinan el 100% de los directivos, en vista que es visible si se han alcanzado los objetivos o metas que sean trazado durante un año lectivo.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	80
b. No	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U.

En el establecimiento los miembros trabajan coordinadamente según el manual han opinado el 80% a pesar de contar con el manual todos los docentes realizan el trabajo con mucha responsabilidad.

Tabla 9

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	100
b. No		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U.

Se toma las decisiones en consenso con un clima de respeto en las opiniones de todos los miembros opinan el 100%. Para que exista un clima de respeto y consenso

es importante estar todos los docentes estar compartiendo los mismos ideales para llegar a tomar decisiones en bien del establecimiento.

Tabla 10  
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	20
b. No	4	80
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U

En la toma de decisiones para resolver conflictos no hay delegación por parte de la autoridad opinan él 100%. Es difícil llegar a resolver un conflicto sin delegar a otras personas para la resolución del mismo.

Tabla 11  
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Excelencia académica.	1	20	4	80		
b.	Desarrollo profesional de los docentes.	1	20	4	80		
c.	La capacitación continua de los docentes.	2	40	3	60		
d.	La capacitación continua de los docentes.	1	20	4	80		
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	3	60	2	40		
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	60	2	40		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	20	4	80		

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U

En la unidad educativa la administración y liderazgo del centro educativo existiendo a veces 80% excelencia académica, a veces 80% la capacitación continua de los docentes, se cuenta siempre 60% la vivencia en valores, siempre 60% con la

participación de los padres de familia en las actividades programadas fortaleciendo los lazos de unión en la comunidad, a veces 80% delegación de autoridad a los grupos de decisión. La administración en el centro educativo se fundamenta en la excelencia académica, la capacitación continua, la vivencia de los valores con la participación de los padres de familia en las actividades académicas de gestión, liderazgo y valores.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	1	20	4	80		
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	4	80	1	20		
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	60	2	40		
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	5	100				
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	60	2	40		

Fuente: Encuesta directa a Directivos.  
Elaboración: El autor Natalia López U

Para dirigir una institución se requieren habilidades como: Son innatas a veces opinan 80%. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo siempre 80%. Se adquieren a partir de la experiencia siempre 60%, Si se desarrollan con estudios en gerencia siempre 100%, Capacitación combine la práctica, la teoría y reflexión siempre 60%. Para estar en capacidad de dirigir una institución educativa debe tener habilidades y estar en continua formación en el liderazgo.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	80	1	20		
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			3	60	2	40
c.	La mejora de los mecanismos de control.	5	100				
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	80	1	20		

Fuente: Encuesta directa a  
 Elaboración: El autor Natalia López U

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución es necesario siempre 80% El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referente para saber qué les falta mejorar, la mejora de los mecanismos de control siempre 100%. La existencia de ambientes cordiales de trabajo ayudará para la promoción de la institución siempre 80%.

En una institución educativa es importante para mejorar la calidad educativa usar la información de los resultados de desempeño de todos los agentes educativos para la toma de decisiones sobre el plan de mejora.

Tabla 14  
**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	5	100				
b.	De gestión (secretario , subdirector, comisión económica, etc.)	4	80	1	20		
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			1	20	4	80
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			4	80	1	20
e.	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a  
 Elaboración: El autor Natalia López U

Los organismos de integración de la institución son: De dirección (director (a) siempre, Concejo Escolar, Concejo Académico etc.) siempre 100%. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc. siempre 80%. Para que funcionen los organismos de gestión es necesario que las autoridades se preocupen en buscar los mecanismos necesarios para la realización de un liderazgo efectivo que busque la integración de sus miembros logrando un trabajo eficiente.

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.	2	40	1	20	2	40
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			5	100		
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	20	4	80		
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	40	2	40	1	20

Fuente: Encuesta directa a Directivos  
Elaboración: El autor Natalia López

Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores A veces 100% se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. A veces 80% se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Tabla 16  
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

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

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U

Los departamentos didácticos y sus acciones si 60% realizan acciones como: Formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución. Mantienen actualizada la metodología. Promover la investigación educativa y poner actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje. Elaborar una memoria periódica en la que valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

Tabla 17  
LA GESTIÓN DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES Orden. ACCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	80	1	20

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U

La gestión pedagógica en el centro educativo si 80% fomentó la producción de diagnósticos, soluciones propias y adecuadas a la diversidad, potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 18  
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SÍ		NO	
		F	%	F	%
a	Reingeniería de procesos.	3	60	2	40
b	Plan estratégico.	4	80	1	20
c	Plan operativo anual.	4	80	1	20
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.	2	40	3	60

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U

El material de planificación de la institución se basa en la Reingeniería de procesos 60%. Plan estratégico 80%. Plan operativo anual 80%. Siendo las herramientas de planificación que permiten realizar el trabajo organizadamente, con la integración y colaboración de todo el personal humano.

## 4.2.2 De la encuesta de docentes

Tabla 19  
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENES Orden. ACCIONES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	1	8,3	9	75	2	16,7
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	7	58,3	4	33,3	1	8,3
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	9	75	3	25		
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de participación colectiva donde se integran docentes estudiantes – familia- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	50	5	41,7	1	8,3
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	8,3	6	50	5	41,7
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología.	5	41,7	7	58,3		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje de los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	9	75	3	25		
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			6	50	6	50

9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	8,3	6	50	5	4,17
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			9	75	3	25
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	4,17	7	58,3		
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	6	50	6	50		
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	58,3	5	41,7		
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	6	50	5	41,7	1	8,3
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	33,3	8	66,7		
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	25	9	75		

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U

El rol del docente líder como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes se da A veces 75%, El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización Siempre 58,3% La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante Siempre 75%. En el proceso de enseñanza aprendizaje de los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante Siempre 75%. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo A veces 75%. El rol de docente líder lleva un liderazgo en la unidad educativa, la gerencia educativa se promueve a todos los miembros de la institución con la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje integral.

#### 4.2.3. De la encuesta a estudiantes.

Tabla 20  
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50	10	50		
2	Las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes.	6	30	13	65	1	5
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	90	2	10		
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	15	75		
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	9	45	3	15	8	40
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40	10	50	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	14	70	6	30		
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes..	11	55	9	45		
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15	15	75	2	10
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85	3	15		
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	11	55	9	45		
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras.	15	75	5	25		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades						

	educativas.	4	20	16	80		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80	4	20		

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U

Los estudiantes opinan que Las autoridades hablan más que escuchan. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas ese le que si se observan siempre 90% cotidianamente en el ambiente escolar. Rara vez se llevan a cabo algunas ideas algunas veces 75%. El profesor propone siempre 70% actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Los docentes no se interesan a veces 75% por los problemas de los estudiantes. En las clases se dan oportunidades siempre 85% para que los estudiantes expresen su opinión. Siempre 75% se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras. Los docentes se a veces 80% se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. La ética y los valores se dan siempre 80% con el ejemplo.

#### 4.2.4. De la encuesta a padres de familia.

Tabla 21

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	10	66,7	5	33,3		
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	26,7	11	73,3		
3	Cree usted que se está llevando a cabo un liderazgo eficiente a la educación de su hijo (a)	11	73,3	4	26,7		
4	En las reuniones que se efectúan se realizan con normalidad y están siendo beneficiosas con charlas que le ayuda acrecer personalmente.	5	33,3	10	66,7		
5	Los valores y virtudes que se imparte en el establecimiento están formando a su hijo (a) para ser hombres y mujeres buscando el buen vivir.	13	86,7	2	13,3		
6	Las relaciones entre los maestros autoridades y padres de familia son fomentadoras y beneficiosas para una educación de calidad.	9	60	6	40		
7	Los docentes están innovados frecuentemente sus conocimientos.	12	80	3	20		
8	Los docentes están atentos cuando usted visita el establecimiento ha averiguar sobre su hijo como esta su comportamiento.	8	53,3	6	40	1	6,7
9	En el establecimiento educativo considera usted que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	53,3	7	46,7		
10	El rol del docente es de un líder formador.	8	53,3	7	46,7		

11	Las autoridades y los docentes se interesan por bienestar de sus hijos.	13	86,7	2	13,3		
12	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	93,3	1	6,7		
13	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	26,7	11	73,3		
14	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	66,7	4	26,7	1	6,6

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: El autor Natalia López U

Los padres de familia opinan que el director/rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia. Las autoridades hablan más que escucha a veces 73,3% los problemas de los estudiantes. Cree usted que se está llevando a cabo un liderazgo eficiente a la educación de su hijo (a) a veces 73,3. En las reuniones que se efectúan se realizan con normalidad y están siendo beneficiosas con charlas que le ayuda acrecer personalmente. Los valores y virtudes que se imparte en el establecimiento están formando a su hijo (a) para ser hombres y mujeres buscando el buen vivir. Las relaciones entre los maestros autoridades y padres de familia son fomentadoras y beneficiosas para una educación de calidad. Los docentes están innovados frecuentemente sus conocimientos. Las autoridades y los docentes se interesan por bienestar de sus hijos. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores siempre 66,7% es el eje transversal de la formación integral del estudiante. La opinión de los padres de familia es muy importante para saber que se está haciendo en bien de la educación permitiendo realizar observación para mejorar la gestión liderazgo y valores.

#### 4.2.5 De la Entrevista a Directivos

Tabla 22  
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	3	60	2	40
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	40	3	60
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	100		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	100		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	60	2	40
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	80	1	20
7	¿Cuáles son los que predominan en los profesores y alumnos?	4	80	1	20
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	3	60	2	40

Fuente: Encuesta directa a  
Elaboración: El autor Natalia López U

Los resultados en las entrevistas a los directivos resultaron que 60% sabe que es la comunicación y la diferencia con la información. El centro educativo no 60% cuenta con el manual de organización. El 100% sabe cómo actuar cuando se da un conflicto en la dirección. Saben las cualidades que debe poseer una persona para ser líder 100%. Si saben que es el liderazgo que predomina en la institución 60%. El 80% saben los valores que predominan. Cuales predominan en los docentes 60

#### 4.2.6 Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causa	Efectos
Proyecto Educativo Institucional caduco	Socialización limitada de nuevos enfoques y parámetros sociocognitivos	Procesos curriculares descoordinados.
	Falta de implementación de proyectos.	No hay estrategias sistematizadas
	Desactualizado diseño curricular de aula por capacidades-valores	Oferta académica centrada en contenidos.
Inexistencia de un Manual de Organización	Desconocimiento de los roles, funciones y obligaciones que deben cumplir los recursos humanos.	Desacuerdo e incertidumbre en la comunidad educativa
	Escasa Comunicación	La desorganización
	Despreocupación por la buena marcha de la institución	Desintegración de la institución
Falta el Código de ética	Falta de vivencia en los valores.	Ausencia de paternidad responsable.
	Insipiente orientación psicopedagógica tutorial.	Incumplimiento de tareas.
	Limitada integración de los estudiantes.	Estudiantes con baja autoestima.
Resistencia en los compañeros o directivos cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	Limitada integración de la comunidad educativa	Participación aislada en el acompañamiento educativo.
	Insipiente orientación psicopedagógica tutorial	Poco desarrollo de procesos autorreguladores del estudiante.
	Mantenimiento de	Aprendizaje memorístico

	estratégicas de enseñanza conductista	y mecánico.
Falta de compromiso de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	Escases de gestión de los docentes.	Poca implementación de material didáctico.
	Implementos tecnológicos caducos	Sala de computación con máquinas viejas.
	Falta de mobiliario.	Estudiantes desmotivados.

Fuente: Diagnóstico institucional y tablas estadísticas.

Elaborado: Natalia López U.

## 5. Discusión

En una organización se debe estructurar la distribución de las funciones que tuvieren que realizar cada uno de los miembros en función a sus habilidades y aptitudes para tener un desempeño con eficacia, eficiencia para dar cumplimiento a las obligaciones con la comunidad educativa y para la sociedad formando personas capaces de tomar decisiones basadas en valores y principios.

En la institución educativa se organiza por grupos de trabajo. El líder acepta como principio fundamental la idea que la dirigencia es una función de colectividad y no patrimonio individual en consecuencia la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo formando un equipo para la productividad teniendo una persona que tome la iniciativa para ayudar al núcleo a definir sus objetivos, organizarse y establecer reglas que gobiernen su funcionamiento.

El trabajo cooperativo es beneficioso en busca del cumplimiento de metas con la participación activa de todos los actores para compartir dudas, necesidades, aprendizajes, experiencias que fueron aportes significativos que nos brindaron la enseñanza aprendizaje para ser cada día mejores nos da la oportunidad de crecer personalmente, estar en una constante actualización.

El aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización según los resultados obtenidos en la institución. El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir. El estilo de liderazgo prevaleciente en una institución educativa es determinante los resultados. Para llegar a resultados esperados se deben desarrollar actividades de gestión, pedagógicas, culturales, sociales fomentando e impulsando los valores, es decir una educación integral.

Las tareas de los miembros de la institución y el manual la respuesta por parte de los directivos es sí existiendo una controversia porque la institución no cuenta con el manual pero aún así se trabaja con responsabilidad ahincó en la realización de actividades. El líder se preocupa por el desarrollo del equipo y de que cada uno de los miembros reciban un estímulo y tengan la oportunidad de responder a

obligaciones, a prosperar y a superarse, los tímidos y retraídos serán incitados a participar, los extraños recibirán una cordial bienvenida y serán incluidos rápidamente con el espíritu de compañerismo.

En el establecimiento si existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones según los resultados de la encuesta a los directivos contraponiéndose a la respuesta que se obtuvo en la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos no se da. Existiendo controversia al respecto con las respuestas obtenidas de las encuestas a los docentes en vista de que siempre hay desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Las necesidades de los demás no son la única preocupación del líder, él reconoce sus propias necesidades y deja que otros traten de ayudarlo no siempre es él quien ofrece consejos o soluciones. El respeto es fundamental en la comunidad educativa ya que es la base de los valores para tener buenas relaciones quién da respeto recibe respeto. "no hagas al otro lo que no quieres que te hagan a ti".

En el centro educativo se da la administración y liderazgo promoviendo a veces la excelencia académica, el desarrollo profesional, la capacitación es continua en los docentes, el trabajo en equipo, la delegación de autoridad existiendo una contraposición por parte de las respuestas de las encuestas a padres de familia quienes contestan que los docentes siempre están en continua capacitación. En la Unidad Educativa Dr. Mariano Cueva según las respuestas de los docentes siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio.

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo. La calidad de un directivo depende de la cantidad de potestad que necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas. Si tiene poca autoridad, nadie atenderá sus mandos, a menos que tenga potestad. Si goza de gran autoridad, no necesitará ejercer continuamente la potestad para que sus mandos sean aceptados. El director que es capaz de mandar de modo amable,

genera entre sus subordinados un clima de confianza que facilita la obediencia a lo mandado.

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución los directivos contestan que a veces son innatas, siempre se adquieren a partir de la experiencia, siempre se desarrollan con estudios en gerencia. Muchas son las cualidades y habilidades que poseen los líderes de éxito, cualidades de personalidad, carácter y estilo, los futuros líderes miran su propio interior para descubrir si poseen actitudes, destrezas y habilidades personales que se necesitan para ser líderes efectivos. Para ser líder tiene que poseer aptitudes que le permitan ser un líder también con el pasar del tiempo luego de muchas experiencias vividas una persona puede llegar a ser un excelente líder.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar siempre, La mejora de los mecanismos de control siempre, la existencia de ambientes cordiales de trabajo. El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando en este proceso como una necesidad de reflexión, análisis y cuestionamientos de propuestas, que orienten y reorienten la marcha institucional, con el objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

Los organismos que integran la institución son de dirección (Director, Consejo Escolar, Consejo Académico etc.) Siempre De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) Siempre. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores: Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo a veces, Trata de confrontar de manera coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Los departamentos didácticos y sus acciones: Si se formulan propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y

programaciones de la institución. Si mantiene actualizada la metodología. Si se promueve la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Si colaboran con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje. Si Elaboran una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Los departamentos didácticos si formulan propuestas de equipo directivo.

Los departamentos didácticos si mantienen actualizada la metodología. El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no él que realiza todas las tareas), debe planificar controlar, definición de objetivos, decisiones para solucionar problemas, La comunicación, capacitación del personal, la influencia del poder. En realidad en la institución no existen los departamentos existiendo un trabajo comprometido por todo el personal docente se trabajan con las comisiones.

Departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades similares en unidades específicas. Los manuales de organización y el cuadro de distribución de actividades son herramientas a través de las cuales se efectúa la departamentalización, para lo que es conveniente seguir la siguiente secuencia:

4. Clasificar y agrupar las funciones conforma a su similitud en departamentos o áreas.
5. Asignar actividades a cada una de las áreas o departamentos, y de acuerdo con la magnitud de operaciones y procesos, crear puestos.
6. Definir las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación entre las funciones y puestos de cada área.(Münch, 2011:105)

Si se da la gestión pedagógica, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Aunque los estudiantes opinan que los docentes a veces se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos,

convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidades, de guía y de modelo para elevarse por encima de niveles rastroseros hasta grandes alturas mentales y espirituales.

La institución tiene como material de planificación educativa el Plan estratégico, Plan operativo anual, la gestión en un centro educativo es de primordial importancia en vista que se debe trabajar todos los días por las necesidades que se presentan para brindar una educación de acuerdo a los lineamientos que se pretende ofertar por lo tanto es necesario la adquisición permanente de capacitaciones, charlas, conferencias, material didáctico, mobiliario, etc.

Los recursos son los elementos o factores necesarios para llevar a cabo la administración y lograr los objetivos. Para el desarrollo pedagógico en un establecimiento es necesario tener las herramientas de trabajo como el PEI, POA, Plan estratégico, Planificaciones que le ayudan a cumplir con la enseñanza, trabajar en equipo con un cronograma de actividades que ayudan a trabajar planificando todas las actividades organizadamente permite realizar en armonía la labor educativa. Contraponiéndose a la realidad en vista que la institución se encuentra con el PEI fuera de su vida útil es decir que urge su elaboración.

El rol del docente líder define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes a veces. El liderazgo en la unidad educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. Las cualidades y atributos de la personalidad del líder, se encuentran en la habilidad de la persona para ocupar una posición de autoridad en una organización. Acción que puede ser atribuida a los rasgos de la personalidad, a su visión personal, a la forma de ser y de actuar, a sus profundas creencias, a su imaginación y fantasía. La confianza en sí mismo y su habilidad para impresionar y convencer a otros descansa en cierto comportamiento en orden de crear un efecto.

La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar siempre a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable armónico, seguro y estimulante. Existiendo a veces resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. A veces se da el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología. En la enseñanza aprendizaje de los valores siempre es el eje transversal de la formación integral del estudiante. A veces el estudiante se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Existiendo a veces desacuerdo en las relaciones con el director del centro educativo.

Los padres de familia a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

La administración de Instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos. Se realiza una buena administración cuando se ejerce la función con ética y eficiencia trabajando en la buena marcha de la institución con responsabilidad siendo un gestor positivo en la búsqueda de estrategias que fortalezcan la institución.

Los estudiantes opinan que a veces las autoridades hablan más y escuchan a veces los problemas de los estudiantes. A veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Los docentes a veces inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", a veces considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan siempre por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Los docentes a veces se interesan por los problemas de los estudiantes. En las clases siempre se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Contradiéndose a

esta respuesta El profesor es quien siempre decide qué se hace en la clase. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) siempre con instrucciones claras. La ética y los valores se enseñan siempre con el ejemplo.

La mayoría de los maestros, al realizar sus labores de enseñanza tienen mayor capacidad que la que ejercen, pero la falta de varios factores como: visión experiencia, adaptación al medio social, destreza para dirigir y evaluar el trabajo en los alumnos y la presión que ejerce la comunidad impiden que ellos pongan en práctica toda su preparación y habilidades en el desarrollo diario de sus funciones, una alternativa para el mejoramiento de sus actividades es la supervisión docente.

Los padres de familia opinan que el Director/Rector tiene en cuenta siempre las opiniones de los padres de familia. Las autoridades a veces hablan más que escuchan a los estudiantes. Las relaciones entre los maestros autoridades y padres de familia siempre son fomentadoras y beneficiosas para una educación de calidad. Los docentes siempre están atentos cuando los padres de familia visitan el establecimiento ha averiguar sobre cómo está el comportamiento del representado. El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de los educandos, por lograr ideales son actitudes que crean seguidores. Si el directivo no siente amor por la enseñanza difícilmente ganará apoyo de la comunidad educativa.

La educación debe basarse en la transición y práctica de valores que promuevan la libertad de la persona, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de todas formas de discriminación.

En el establecimiento educativo algunos padres de familia opinan que siempre los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El rol del docente siempre es un líder formador. Las autoridades siempre se interesan por el bienestar de los estudiantes. Uno de los factores primordiales

para lograr éxito en una institución educativa es el liderazgo. Un líder es una persona que inspira confianza, respeto y que posea el don de mando y la capacidad de persuasión.

Con respecto a las entrevistas a directivos se obtuvieron los siguientes resultados la mayoría opina que la comunicación es lo más importante para la buena marcha de una institución educativa sin embargo algunos no sabían diferenciar la comunicación con la información en vista que tienen una correlación entre los términos sin información no se puede dar la comunicación.

El centro educativo no cuenta con un manual de organización a pesar de no existir se está llevando a cabo un trabajo con responsabilidad. Para resolver un conflicto entre docentes se procede al dialogo para resolver. Identifican y saben cuáles son las características que debe poseer un líder. El tipo de liderazgo que se está llevando a cabo en la dirección es el autocrática de la docencia es un liderazgo transformador, liderazgo demócrata. Los valores institucionales son el respeto, honestidad, justicia, humildad, confianza. Los que predominan en los docentes y alumnos son respeto, confianza, humildad. El antivalor es la irresponsabilidad.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.**

### **Conclusiones**

1.- En la institución investigada de acuerdo a la evidencia recolectada se concluye que falta gestión y liderazgo de parte de los directivos del plantel.

2.- Existe despreocupación por parte del Director y de los docentes en la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se encuentra caduco.

3.- El plantel no posee un manual de organización.

4.- Hay escasa comunicación entre docentes y estudiantes

5.- La institución no tiene el código de ética aún así el personal docente y administrativo realiza sus labores con mucha responsabilidad el mismo ayudará con mayor eficiencia y eficacia el desempeño docente y administrativo.

6.- Los miembros de la comunidad educativa tiene que trabajar más en los valores.

7.-Existe resistencia en los docentes y directivos cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza creando un ambiente poco recomendable.

8.- Falta de compromiso de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas siendo difícil llevar a cabo actividades que beneficien para mejorar la calidad educativa.

## **Recomendaciones**

1.- Es importante que en el establecimiento educativo los directivos y docentes se involucren en el liderazgo y la gestión para satisfacer las necesidades que se encuentren en beneficio de los estudiantes.

2.- Para el funcionamiento de una institución educativa es necesario tener elaborado el PEI actualizado en vista que la unidad educativa no cuenta con el mismo es de suma importancia elaborarlo como una prioridad urgente por lo tanto todos los docentes están llamados a tomarse el tiempo necesario para realizarlo se recomienda elaborarlo con todos los miembros de la comunidad educativa de acuerdo a los nuevos enfoques de la Educación Básica.

3.- Trabajar en el manual de organización que es importante para llevar una verdadera coordinación se debería elaborar para que tenga mejores resultados con todos los integrantes de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, autoridades y padres de familia) para la integración que facilitará el trabajo cooperativo estableciendo las roles y normas que regulen la realización de las actividades. El plantel no posee un manual de organización.

4.- Las relaciones personales de los docentes y estudiantes son de vital importancia para la vida institucional si se lleva un ambiente escolar beneficioso para el desarrollo de los y las estudiantes es importante que estos mantengan un trato cordial y respetuoso para que estos depositen la confianza en las personas que están la mayor parte del tiempo con ellos el diario vivir debe ser una oportunidad de conocerse mejor, creando espacios de integración y vínculos afectivos que permitirá formar parte de la comunidad educativa.

5.- Elaborar el código de ética es necesidad prioritaria de la comunidad educativa para asegurar la "convivencia de sus actores, respecto de sus roles e intereses, que comparten un espacio, un tiempo y un proyecto educativo común. Para realizar sus

labores con mucha responsabilidad el mismo ayudará con mayor eficiencia y eficacia el desempeño docente y administrativo.

6.- Crear espacios que fortalezcan los valores con dinámicas, sociodramas, charlas motivacionales, foros, debates, observación de videos, folletos, títeres, obras de teatro.

7.- Fortalecer los métodos de enseñanza con la socialización de la práctica pedagógica que identifique como institución educativa llevando a todos los docentes a un compromiso de cambio asistiendo a los cursos de capacitación y actualización que viene ofertando el ministerio de educación.

8.-La institución para tener una gerencia, liderazgo en valores debe trabajar en la motivación docente para que no exista resistencia en los docentes o directivos cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza que beneficiará a los educandos fortaleciendo los aprendizajes.

9.- Las autoridades deben consultar al personal docente sobre las necesidades que tienen en el aula, de la institución creando espacios en los que todos se sientan parte de la gestión y liderazgo llegando a comprometerse facilitando la gestión y liderazgo de las autoridades educativas con un trabajo en equipo.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

**AUTOR: Natalia Beatriz López Ulloa**

### **7.1. Título de la Propuesta**

Elaboración del Proyecto Educativo Institucional en la Unidad Educativa “Dr. Mariano Cueva” con la gestión en el liderazgo y valores buscando la actualización y fortalecimiento curricular con la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) a partir del Año Lectivo 2012 - 2013

### **7.2 Justificación**

El PEI, puede definirse como una herramienta de trabajo, que orienta todas las acciones necesarias para que mejore el centro educativo en todos los aspectos a mediano y largo plazo, respondiendo así a las expectativas de todos los miembros de la comunidad educativa. Se construye sobre la base de la reflexión comunitaria a partir de la realidad analizando la trayectoria de cada institución educativa.

El proyecto Educativo institucional PEI es un instrumento técnico-pedagógico de gestión, que expresa una propuesta de cambio para desarrollar integralmente el centro educativo con visión prospectiva. Se constituye también en una estrategia de gestión para lograr objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Se convierte en un documento referencial para la evaluación interna (auto evaluación) y la evaluación externa (acreditación).

Analizando la importancia de PEI en una institución, haciendo uso de la gestión educativa en el establecimiento tenemos el privilegio de asumir un nuevo compromiso institucional y seguros de afrontar asuntos de gestión, valores, estratégicos, metodológicos y didácticos que si bien han sido atendidos con solvencia en los últimos años a través de diversas estrategias, algunas de ellas no están agotadas dada la evolución vertiginosa de nuevos paradigmas y enfoques teóricos necesitando mayor amplitud y rigurosidad de procesos de desarrollo.

Luego del análisis situacional y los resultados de las encuestas y entrevistas, se ha visto la necesidad de la elaboración del nuevo Proyecto Educativo Institucional, porque es un material de planificación importante para ofertar una educación de calidad comprometiéndolo a directivos y docentes a implementar estrategias que estén a tono con las estructuras curriculares centradas en el aprendizaje; la auditoría interna y externa de la oferta educativa vigente.

El replanteamiento de la oferta curricular de Educación Básica se justifica con el compromiso de hacer liderazgo y gestión institucional al responder los retos innovadores y oportunidades de ofrecer una educación de calidad para el Buen Vivir. Para la elaboración del proyecto se debe, considerar los recientes planteamientos socializados respecto a la necesidad del planteamiento del trabajo por Bloques con criterios de desempeño, que compromete a todos quienes formamos parte de la unidad educativa.

Analizados los medios ambientes externo e interno de la Unidad Educativa es imperativo que se solucione el problema detectado, con la aplicación de la propuesta consistente en la elaboración del proyecto educativo institucional a través del desarrollo de estrategias de gestión de liderazgo y valores para el fortalecimiento curricular a partir del primer trimestre del Año Lectivo 2012 – 2013.

Se estima que durante la elaboración del proyecto educativo institucional se pueda lograr un cambio de los valores individuales y los institucionales establecidos como eje curricular en el sentido de identidad y pertenencia, respeto, responsabilidad, honestidad.

Ahora, con el diagnóstico del problema que representa la falta del Proyecto Educativo Institucional a través de estrategias de gestión de liderazgo y valores para brindar una educación estimuladora que enseñe a pensar, a interrogar, a cuestionar, indagar y a construir una nueva forma de aprender la realidad, partiendo de la complejidad de la vida, el hombre mismo, del universo y, consecuentemente, del

conocimiento; lo anterior, expresado por educadores, científicos, empresarios, líderes, padres y madres de familia, así como ciudadanos en general Edgar Morín texto tomado del folleto Actualización Curricular

### **7.3Objetivos**

#### **7.3.1. Objetivo General**

Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) con la participación de los miembros de la comunidad educativa realizando talleres que fortalezcan la elaboración de los ejes, componentes, microproyectos y proyectos durante el año lectivo 2012 – 2013 que beneficien a la formación de los estudiantes de la institución.

#### **7.3.2. Objetivos Específicos**

- Incentivar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa mediante estrategias de integración, para la capacitación.
- Desarrollar actividades que preparen a los docentes para la elaboración de la identidad, visión, visión de la institucional con el aporte de todos los miembros de la institución.
- Fortalecer el contexto institucional el proyecto educativo institucional en todos los ejes de gestión innovadora, mediante estrategias articuladas y compartidas por los estamentos de la institución educativa en miras de una educación de calidad.

### **7.4. Actividades**

1. Reunión general con todos los agentes de la institución para el planteamiento de la propuesta de mejoramiento
2. Asignación del equipo de trabajo del PEI cronograma de actividades y fechas.
3. Reunión con el equipo de trabajo del PEI socialización sobre los siguientes aspectos:
  - a) Reflexionar en torno al centro educativo ideal o el que se desea o sueña.

- b) Analizar críticamente la realidad del centro educativo y la comunidad en general para confrontar lo ideal con lo real.
- c) Consolidar el enfoque pedagógico, se elaboran los principios pedagógicos y la propuesta de gestión y de implementación curricular.
- d) Proponer planes de acción y por lo tanto de mejora del centro educativo.

#### 4. Distribución de las actividades al equipo de trabajo del PEI

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TEMA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b>
1. Dimensión de la identidad 1.1 Análisis del contexto 1.2 Reconocimiento de la identidad 1.3 Crear la identidad de la Institución 1.4 Puesta en común de lo elaborado 1.5 Corrección	Megatendencias en la educación frente al tercer milenio	Director y personal docente Padres de Familia Estudiantes Director y personal docente Padres de Familia Estudiantes Director Comisión Técnico Pedagógica	Chavarría Olearte, Educación en un mundo globalizado Marcela México Trillas 2004
2. Dimensión pedagógica-didáctica. 2.1 Primeramente se realizara el análisis del eje epistemológico para realizar la elección del tipo de conocimiento que la institución debe tener. 2.2 Realizar el análisis de los conocimientos: Tópico, operación y situacional Mediante el dialogo y el consenso realizarla elección. En este caso particular se elegirá El contenido situacional 2.3 Detección de problemas relevantes.	El Currículo	Comisión Técnico Pedagógica Director Personal docente  Comisión Técnico Pedagógica Director Personal docente  Comisión Técnico Pedagógica Director Personal docente	Posner, George Análisis del Currículo Cedro Núm. 512 Col Atlampa Delegación Coahuatémoc 06450 México D.F. 2005

<p>2.4.Objetivos y propósitos a lograr relativos a la enseñanza aprendizaje de la gestión institucional</p> <p>2.4.Eje pedagógico didáctico se laborara tomando en cuenta los objetivos instituciones en cuanto a lo académico didáctico</p> <p>2.4.1Administrativo Recursos humanos Servicios que brinda la institución</p> <p>2.4.2Actividad Mediante el debate, el dialogo y el armado de bocetos formular los objetivos de la institución</p> <p>2.5.Puesta en común</p> <p>2.6.Corrección</p>		<p>Comisión Técnico Pedagógica Director Personal docente</p> <p>Director Comisión Técnico Pedagógica</p>	
<p>3. Dimensión Administrativo organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pautar estos aspectos lo organizativo y lo organizacional</li> </ul> <p>Actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Responder ¿Con que recursos contamos?</li> <li>-Realizar un inventario de los recursos que posee la institución en cuanto a: recursos humanos, materiales, espaciales, temporales</li> </ul> <p>4. Elaborar las propuestas de acción.</p>		<p>Director Personal docente</p> <p>Comisión Técnico Pedagógica</p>	<p>Müch,Lourdes Administración y planeación de instituciones educativas México: Trillas, 2010</p>

Esta propuesta busca mejorar las condiciones de la educación, con la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, con la socialización y creación del

conocimiento, paradigmas, teorías y experiencias sobre gestión valores y liderazgo con la aplicación de las necesidades institucionales que favorecerá el clima de la institución en la enseñanza aprendizaje.

#### **7.4.1 Formación de Equipos de trabajo**

Los responsables de la elaboración del PEI serán los miembros del equipo especialmente asignado para el efecto, el cual deberá estar integrado por los representantes de cada grupo de la comunidad educativa. Debe elegirse a un miembro que sea encargado de la relatoría de memoria, quien se encargará de informar en todas las reuniones los acuerdos a los que se haya llegado y sus avances. Al respecto es importante estar claros con las asignaciones para un trabajo coordinado por lo tanto está inmerso todo el personal docente, el comité central de padres de familia y el consejo estudiantil con todos sus integrantes. Se distribuirán equitativamente los equipos quienes tienen que asignar a un secretario o secretaria.

Por aparte deberá elegirse a sub-comité que redactará el documento final del Proyecto Educativo Institucional, el cual será presentado en primer lugar a la comunidad educativa que hará las observaciones y correcciones pertinentes y posteriormente a la Dirección Provincial para su revisión, aprobación y certificación. El sub-comité está integrado por el Director y la Comisión Técnico pedagógica

#### **7.4.2 Estratégicas**

Para la elaboración de la propuesta curricular para perfeccionar los procesos formativos a través de la colaboración del director y docentes que serán capaces de dinamizar el trabajo con la coordinación y la elaboración de la propuesta ayudados por una persona especializada en el tema. Con el trabajo cooperativo del equipo de trabajo del PEI con la metodología de lecturas, preparación de ensayos, relatorías, secciones presenciales y realización de talleres, con la duración de un año lectivo en períodos de trabajo.

La evaluación esta etapa resulta transversal al proyecto por lo que no es la última. Debe ser constante y periódica, a cargo de los responsables del proyecto. Permitirá el aporte nuevos elementos para el análisis de las nuevas situaciones.

La evaluación tomará en cuenta las principales características, actividades y procedimientos que tiene el PEI. El plan de implementación consiste en seleccionar una o varias debilidades detectadas en el FODA, procesos pedagógicos.

<b>LINEAS DE ACCIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
a. Congruencia con las debilidades y amenazas detectadas en el FODA	Determinar el tipo de acción que se requiere para resolver la problemática declarada en el FODA, En ese sentido se debe titular cada línea de acción, seguidamente formular a)objetivos, b)actividades c)logros.
b. Congruencia con el logro de la misión y la visión	Verificar que cada línea de acción junto a los objetivos, actividades y metas esperadas contribuyan con el logro de la visión y misión institucional.
c. Evaluación de las acciones	Tanto los objetivos, actividades como sus metas deben ser descritos como objeto de medición y evaluación.

Para organizar el trabajo se propone utilizar el siguiente cuadro

Centro Educativo: "Dr. Mariano Cueva" Dirección: Parroquia Daniel Córdova Toral

Visión:

Misión:

Plan de acción 1 Capacitación docente y directivos

No	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Fuentes de financiamiento	Fecha de inicio y finalización	Resultados y metas
1	Reunión con docentes	Sala de computación	Director			25 de Septiembre	Diagnóstico de necesidades
2	Contactar a capacitador	Teléfono y	Director	280	Presupuesto interno	15 de Octubre	Capacitador

		correo					contratado
3	Organizar capacitación	Material es y recursos	Comisión Técnico Pedagógica		Presupuesto interno	10 de Noviembre al 10 de Diciembre	Capacitación definitiva

Fechas de seguimiento: \_\_\_\_\_

### Cronograma de Actividades

Reuniones de Padres y Docentes	Consejo Administrador	2012	2013
Reunión del Equipo PEI para seguimiento	Equipo PEI	P Sep. Dic. E	P Mar. Julio. Oc. E
Revisión de líneas de acción	Responsables de cada línea de acción	P Sep. Dic. E	P Mar. Julio. Oc. E

P= Programado

E= Ejecutado

## 4.5 Sostenibilidad de la Propuesta

### Humanos

Toda la comunidad educativa. Desde los estudiantes de preescolar, básica y media hasta los docentes, directivos y padres de familia

La unidad educativa cuenta con el trabajo de personal capacitado con docentes que tienen el título del tercer nivel quienes podrían capacitar a los compañeros para la elaboración del proyecto con la colaboración de todo el personal docente, estudiantes, padres de familia.

## **Tecnológicas**

La institución cuenta con el laboratorio de computación equipado con 18 computadoras de las cuales 8 tienen acceso al Internet con un proyector que beneficiará a la investigación.

## **Materiales**

Todas las aulas tiene pizarrón, mobiliario y el laboratorio de computación están disponibles no habrá inconveniente en la utilización.

## **Físicos**

La unidad cuenta con aulas aptas para el trabajo se distribuirán los equipos para lo cual se creará conveniente la distribución para cada grupo sea asignará un aula.

## **Económicos**

Los padres de familia, personal docente y administrativo ven la necesidad de que se trabaje en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional que beneficiará la buena marcha del plantel, que se encuentre actualizado de acuerdo a las nuevas corrientes tecnológicas y a los requerimientos de la nueva reforma curricular, considerando que el recurso humano es el gestor de los cambios y transformaciones a través de la formación, inventiva la capacitación y podría en agenda la ejecución de esta propuesta, considerando que se requiere un gasto para alcanzar lo dicho es necesario realizar un cálculo del presupuesto se considera en números presupuestados.

### **4.7.8 Presupuesto de la elaboración del PEI**

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	810	\$ 0.03	\$ 24,30
Cartulinas	20	\$ 0.60	\$ 12
Audiovisuales	-	-	-
Aulas	-	-	-
Capacitador	28	\$10	\$280
Refrigerios	28	\$ 1	\$ 28
Subtotal			\$344,30
Imprevistos 10%			\$ 34,43
Total			\$ 378,73

Actividades:

#### Análisis del contexto

Es necesario tomar conocimiento de los tipos de familia que acuden a la escuela y los aspectos socio-demográficos como el tipo de viviendas, nivel de urbanización, niveles de satisfacción de las necesidades básicas, niveles de escolaridad, instituciones vecinas significativas (gubernamentales y no gubernamentales), etc. Todos estos datos y otros que se consideren significativos deber ser analizados en función de la comunidad y su cultura. También es necesario el relevamiento de las expectativas que tiene la comunidad.

#### Reconocimiento de la identidad institucional

Es preciso conocer aquellos aspectos relacionados con la constitución de la organización escolar como la historia de la institución, relación entre los cambios intra y extra-institucionales de la comunidad, características del personal docente y no docente, propósitos institucionales, organización institucional (distribución de roles y funciones), distribución del tiempo diario, características del espacio físico, recursos materiales y no materiales internos y externos de la institución (uso y aprovechamiento) y todos aquellos aspectos sobresalientes de la institución que contribuyan a la construcción de su identidad.

#### Detección de problemas relevantes

A partir del análisis de la etapa anterior, surgirán las debilidades o problemáticas de urgente tratamiento y las fortalezas o facilitadores de la tarea institucional. Habrá que ir seleccionando los problemas detectados, analizar sus causas y condiciones de desarrollo y luego debatir sobre posibles soluciones.

#### Objetivos o propósitos a lograr

Esta etapa requiere la capacidad para seleccionar aquellos aspectos relativos a los ámbitos de enseñanza, del aprendizaje, de la gestión institucional, de la administración y los comunitarios más importantes, sobre los que hay que intervenir.

## Elaboración de propuestas de acción

Deberán formularse teniendo en cuenta la definición clara y precisa de las acciones, roles de los actores involucrados y su grado de participación, el tiempo para cada acción mediante la confección de un cronograma que facilite la evaluación constante de las acciones y los resultados o productos esperados.

## Evaluación

Esta etapa resulta transversal al proyecto por lo que no es la última. Debe ser constante y periódica, a cargo de los responsables del proyecto. Permitirá el aporte nuevos elementos para el análisis de las nuevas situaciones.

El diseño del PEI, no hay un único modelo, idéntico para todas las instituciones. Su planificación debe ser flexible, integral y participativa, para facilitar su permanente revisión y apertura. La planificación y la evaluación son dos caras de un mismo proceso que apuntan a la identificación, la explicación y la transformación de los procesos institucionales. Autor Lic. Irma Liliana del Prado (educar) publicado 28-05-2008.

## 8. Bibliografía

Art.ProgramasUNITEC-100%en Línea.www.EstudiaUnitec.mx/ EnLínea

Cobos, Hugo – Ladino, Javier – Luna, Milton – Molina, Violeta – Reyes, Natacha  
MMVI **Los Valores en la Convivencia Humana** Edición Cultural, S.A. Madrid  
España

Chavarría Olarte, Marcela: (2004) **Educación en un Mundo Globalizado**, México,  
Trillas.

Días, María Isabel – Mota, Johaidi – Tovar, Johana **Gestión y Tecnología** página  
<http://www.johanatov.blogspot.es/> 2/10/2008 20:25

Domínguez, Carmen: (2006) **Ciudadanía y Práctica Democrática**, Quito, Ecuador  
UTE.

González, María Teresa: (2008) **Organización y Gestión de Centros**

Guillén Parra, Manuel: (2006) **Ética en las organizaciones** Madrid.

Sánchez Manosalvas, Olga: (2006) **Planeación Estratégica Aplicada a la  
Educación**

Hodge, Antony y Gales, 1996; Morrison, 1998 Organización y Gestión de Centros  
Escolares Dimensiones y Procesos González, 2008: 257

Münch, Lourdes: (2010) **Instituciones Educativas**, México Trillas.

Orejuela Escobar, Eduardo: (2004) **Relaciones Humanas**

Ortiz, Jeannette: ( 2007) **Gerente en el Aula**, Quito Ecuador.

Romero, Cristina: (2007) **Liderazgo Educativo**

Romero Santander Cristina: (2007) **Gerencia y Calidad de la Educación**

Rubio Saavedra, Bibiana: (2006) **Liderazgo en las Organizaciones** Ediciones Culturales Internacionales, S.A. de C. V. México.

Tovar Johana, 2008:1

Trujillo, Anabel: (2006) **Ciudadanía y Práctica Democrática**, Quito, Ecuador UTE.

## 9. APÉNDICES

### Anexo 1

#### Encuesta a Gestores Educativos

Sr. (a) Gestores Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre de establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: ..... Cantón: .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. TIPO DEL ESTABLECIMIENTO

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

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( )

NO ( )

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	Capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**8. Las habilidades de liderazgo requeridos para dirigir una institución:**

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector,			

	comisión económica, etc.			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros ¿cuáles?			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propagan a los alumnos			

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

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

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

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

SI ( )

NO ( )

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

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

## Anexo 2 Encuesta a Docentes

**Sr. Profesor:**

El Inventario de Situaciones de Enseñanzas (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE      2. A VECES      3. NUNCA

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: ..... Cantón: .....

Sector: Urbano (    )      Rural (    )

#### TIPO DEL ESTABLECIMIENTO

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

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEM- PRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			

4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o rector cuanto intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirse poco integrado en la institución y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector de la institución educativa.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprendido con las decisiones tomadas por el Rector del establecimiento educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres			

de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## Anexo 3 Encuesta a Estudiantes

**Estudiantes:**

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE      2. A VECES      3. NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: ..... Cantón: .....

Sector: Urbano (    )      Rural (    )

#### TIPO DEL ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal (    )
- f. Fiscomisional (    )
- g. Municipal (    )
- h. Particular laico (    )
- i. Particular religioso (    )

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3.El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4.Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			

po.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

## Anexo 4

### Encuesta a Gestores Educativos

**Sr. (a) Gestores Educativo**

**La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.**

**Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

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

---

---

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

---

---

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

---

---

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

---

---

5.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantado?

---

---

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

---

---

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

---

---

---

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

## Anexo 5 Encuesta a Padres de Familia

Señores Padres de Familia:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE      2. A VECES      3. NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....Cantón: .....

Sector: Urbano (    )      Rural (    )

#### TIPO DEL ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal (    )
- j. Fiscomisional (    )
- k. Municipal (    )
- l. Particular laico (    )
- m. Particular religioso (    )

### 3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de sus representados.			
3. Directivos y docentes promueven a participar en eventos sociales y culturales en la institución.			
4.Cree usted que se está llevando a cabo un liderazgo eficiente que beneficie a la educación de su hijo (a)			
5. En las reuniones que se realizan con normalidad son beneficiosas para su			

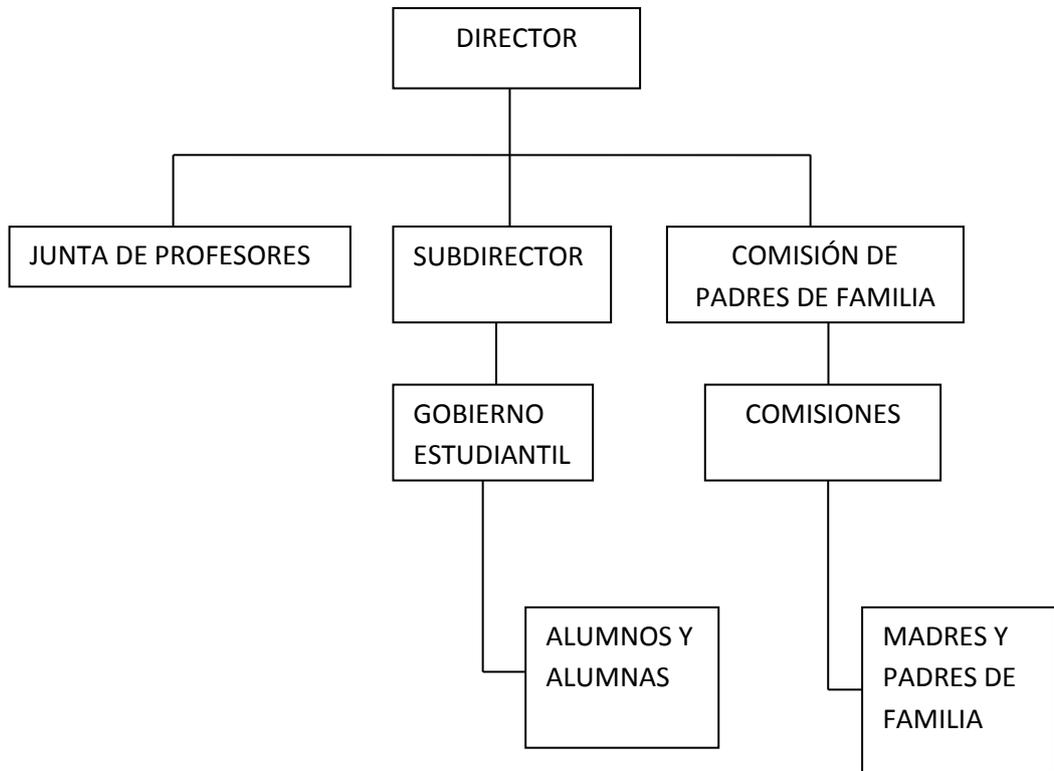
crecimiento persona.			
6. Los valores y virtudes que se imparte en el establecimiento cree están formando a su representado.			
7. La institución está desarrollando actividades que integran y fortalecen las relaciones entre la comunidad educativa.			
8. Las relaciones entre maestros autoridades y padres de familia cree que son fomentadoras y beneficiosas para una educación de calidad.			
9. Considera que los docentes se innovan frecuentemente en conocimientos para la buen aprendizaje de su representado.			
10.-Los docentes dan atención con prioridad cuando usted visita el establecimiento por alguna situación.			
11.- En el establecimiento educativo considera usted que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
12.- El rol de docente es de un líder formador.			
13. Las autoridades y los docentes se interesan por el bienestar de sus hijos.			
14. Cree que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			
15. Admira el liderazgo, gestión y valores de las autoridades educativas.			
16. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
17. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			

**ANEXO 6**  
**Matriz de Problemas**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causa</b>	<b>Efectos</b>
Problema 1		
Problema 2	.	
Problema 3		
Problema 4		
Problema 5		

**ANEXO 7**  
**ORGANIGRAMA**

**ORGANIGRAMA EXISTENTE EN LA INSTITUCIÓN**



**ANEXO 8**  
**Fotografía de la Institución**



**ANEXO 9**  
**Fotografía de los estudiantes**



**ANEXO 10**  
**Fotografía del plantel**

