



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "ABDÓN CLADERÓN" UEPAC, DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010 - 2011"

Tesis de Grado previa a la obtención del
Título de Magister en Gerencia y
Liderazgo Educacional

AUTORA:

Dra. Norma Edith Muñoz Mora.

DIRECTOR DE TESIS:

Oswaldo Merchán

CENTRO UNIVERSITARIO QUEVEDO
2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 28 de noviembre del 2011

Mgs. Oswaldo Merchán, Docente Tutor de la Tesis de Grado, para la obtención del Título Académico de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

CERTIFICA:

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

Mgs. Oswaldo Merchán
Director de Tesis

.....

AUTORÍA

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

Norma Edith Muñoz Mora

C.I. 090397256-0

ACTA DE CESIÓN

Yo, Norma Edith Muñoz Mora, con cédula de ciudadanía # 090397256-0, declaro conocer y aceptar la disposición del art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científico o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Loja, 28 de noviembre del 2011

Dra. Norma Edith Muñoz Mora
C.I. 090397256-0

AGRADECIMIENTO

No hay razón más noble que la gratitud, por ello desde lo más profundo de mi corazón, mi agradecimiento a Dios, por darme la oportunidad de vivir y saber compartir mis conocimientos a la noble juventud de mi Patria.

A mi esposo, hijos y familiares que siempre me animaron, alimentando mi espíritu para encender la antorcha del saber y brindar mis conocimientos y servicios a favor del desarrollo de la sociedad.

A mi director de Tesis, Mgs Oswaldo Merchán, por haber compartido sus conocimientos, enriqueciendo mi nivel intelectual y lograr este gran triunfo, mi título de Magister.

A las autoridades y maestros de la Universidad Técnica Particular de Loja, por presentarme la oportunidad de concluir mis estudios de cuarto nivel, alentándome a comprender que siempre habrá un nuevo amanecer lleno de esperanzas y de triunfos.

A mis padres, que sembraron principios y valores que me permiten tener dominio de sí mismo y respeto para con los demás.

A mis amigos, compañeros maestros y a cada una de las personas que de una u otra manera me brindaron su colaboración incondicional; y, de manera especial a mi sobrino Huguito que siempre estuvo a mi lado sin escatimar tiempo ni espacio. Gracias, respeto y consideración para cada uno de ustedes.

Norma.

DEDICATORIA

Con mucha alegría por el deber cumplido bajo las bendiciones de Dios, dedico esta tesis de Grado a unos seres excepcionales, amigos sinceros que los sintetizo en diez palabras que representan para mí un mundo entero lleno de fortaleza y de confianza; y, por ende mi razón de vivir.

Mi esposo

Mis hijos

Mis nietos

Mis familiares

Mi UEPAC

Norma.

AUTORIZACIÓN

Dra. Norma Muñoz de Tapia
Maestrante UTPL
Quevedo.

De mis consideraciones:

En calidad de Vicerrectora de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, dando respuesta a su Solicitud recibida, AUTORIZO a usted proceda a realizar su investigación científica sobre “Gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC; cuente usted con todo el apoyo que sea necesario para que la misma tenga el éxito deseado por todos.

Los pormenores del proyecto serán aclarados en un Acta de Compromiso que se firmará posteriormente.

Quevedo, 3 de diciembre del 2010

Atentamente

Ing. Elina Tapia de Pinto
Vicerrectora



ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Quevedo, en la oficina del Vicerrectorado, se acuerda el compromiso entre la Ing. Elina Tapia de Pinto, en calidad de Vicerrectora de la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón” UEPAC, y la Maestrante, Dra. Norma Muñoz de Tapia, profesional en formación de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo; bajo las siguientes cláusulas:

Primera.- La Dra. Norma Muñoz de Tapia, desarrollará una investigación científica en la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón” UEPAC, cuyo tema es: **“Gestión de Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón” UEPAC, de la ciudad de Quevedo, Provincia de Los Ríos, durante el Año Lectivo 2010 – 2011.**

Segunda.- La Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón” UEPAC, brindará el apoyo necesario para el desarrollo de esta investigación bajo la autorización de la Ing. Elina Tapia, Vicerrectora de la misma.

Tercera.- Los gastos económicos generados por la investigación serán solventados por la administración del Plantel, porque será a beneficio del mismo.

Cuarta.- La Dra. Norma Muñoz de Tapia, se compromete a entregar los resultados de esta investigación única y exclusivamente a los Directivos del plantel; y, aplicará los correctivos mediante una Propuesta Alternativa.

Dado y firmado para constancia de responsabilidad de la presente Acta de Compromiso en la ciudad de Quevedo el día 6 de diciembre del 2010.

Ing. Elina Tapia de Pinto
Vicerrectora UEPAC

Dra. Norma Muñoz de Tapia
Maestrante UTPL

Tabla de contenido

| | |
|--|------|
| CERTIFICACIÓN | i |
| AUTORÍA | ii |
| ACTA DE CESIÓN | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| DEDICATORIA..... | v |
| AUTORIZACIÓN..... | vi |
| ACTA DE COMPROMISO..... | vii |
| TABLA DE CONTENIDOS | xiii |
| RESUMEN | 1 |
| 2. INTRODUCCIÓN 3. | |
| 2.1. La Gestión.- | 8 |
| 2.2. Liderazgo Educativo. | 14 |
| Tipos de liderazgos.- | 16 |
| 2.3 Diferencia entre Directivo y Líder.- | 20 |
| Personalidad del Directivo frente a la del Líder.- | 21 |
| 2.4.- Los Valores Y La Educación. | 22 |
| 2.5. Gestión de Calidad..... | 24 |
| 2.6 Manual de Organización, | 25 |
| 2.7 Código de Ética.- | 25 |
| 2.8 Código de Convivencia.- | 25 |
| 2.9 Plan Operativo Anual POA, | 26 |
| 2.10 Organigrama.- | 26 |
| 2.11 El Clima Escolar, | 26 |
| 3. METODOLOGÍA.- | 27 |
| 3.1 Participantes..... | 27 |
| 3.2 Materiales e instrumentos de investigación.-..... | 34 |
| 3. 3 Métodos y procedimientos..... | 36 |
| 4. RESULTADOS..... | 39 |
| 4.1 DIAGNÓSTICO..... | 39 |
| 4.1.1 Los Instrumentos de gestión educativa | 39 |
| 4.1.1.1 El Manual de Organización. | 39 |

| | |
|---|----|
| 4.1.1.2. Código de Ética.-..... | 39 |
| 4.1.1.3. Plan Estratégico.-..... | 39 |
| 4.1.1.4. Plan Operativo Anual. (POA) | 42 |
| 4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional. (PEI)..... | 42 |
| 4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.-..... | 43 |
| 4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” | 46 |
| 4.1.2.1 Visión y Misión.- | 46 |
| 4.1.2.2 Organigrama de la Institución | 47 |
| 4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos..... | 47 |
| 4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores..... | 50 |
| 4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores. | 50 |
| 4.1.2.6 Dimensión Organizativa Operacional y Valores. | 51 |
| 4.1.4.7 Dimensión Administrativa financiera y valores. | 52 |
| 4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores. | 52 |
| 4.1.3 Análisis del FODA..... | 53 |
| 4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades. | 53 |
| 4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas..... | 54 |
| 4.1.3.3 Matriz FODA | 55 |
| 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.- | 56 |
| 4.2.1 De los Directivos..... | 56 |
| 4.2.2 De los Profesores..... | 73 |
| 4.2.3 De los estudiantes..... | 76 |
| 4.2.4 De los Padres de Familia. | 80 |
| 4.2.5 De la entrevista a Directivos..... | 86 |
| 4.2.6 Matriz de problemática..... | 89 |
| 5. DISCUSIÓN..... | 90 |
| 6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES. | 95 |
| 6.1. Conclusiones..... | 95 |
| 6.2. Recomendaciones | 96 |
| 7. PROPUESTA DE MEJORA. | 98 |
| 7.1. Título de la propuesta..... | 98 |
| 7.2. Justificación..... | 98 |

| | |
|--|-----|
| 7.3 Objetivos de la propuesta.-..... | 100 |
| 7.4. Actividades.- | 100 |
| 7.5. Localización y cobertura espacial.- | 102 |
| 7.6. Población Objetivo.- | 103 |
| 7.7 Sostenibilidad de la propuesta. | 103 |
| 7.8. Desarrollo de la propuesta. | 104 |
| 7.8,1 De la Capacitación.- | 104 |
| 8. Presupuesto. | 180 |
| 9. Cronograma. | 181 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA. | 182 |
| 11. APÉNDICES..... | 185 |

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

| | | |
|------------|--|----|
| Gráfico 1 | Directivo por sexo..... | 28 |
| Gráfico 2 | Directivos por edad | 29 |
| Gráfico 3 | Docentes por sexo y edad | 31 |
| Gráfico 4 | Padres de familia por sexo y edad..... | 32 |
| Gráfico 5 | Estudiantes por especialidad, sexo y edad..... | 34 |
| Gráfico 6 | Forma de organización | 57 |
| Gráfico 7 | Tamaño de la organización..... | 58 |
| Gráfico 8 | Las tareas de los miembros de la institución..... | 59 |
| Gráfico 9 | El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones | 60 |
| Gráfico 10 | Para resolución de conflictos y promover soluciones..... | 61 |
| Gráfico 11 | La administración y liderazgo..... | 63 |
| Gráfico 12 | Habilidades de liderazgo para mejorar el desempeño..... | 64 |
| Gráfico13 | Promoción para mejorar desempeño | 66 |
| Gráfico 14 | Organismos que integran la institución | 67 |
| Gráfico 15 | Actividades del equipo,..... | 68 |
| Gráfico 16 | Los departamentos didácticos y sus acciones.....,..... | 70 |
| Gráfico 17 | La gestión pedagógica fomenta la producción de soluciones..... | 71 |

| | | |
|---------------|--|----|
| Gráfico 18 | Material de planificación educativa..... | 72 |
| Gráfico 19 | Resultados de encuesta a docentes | 75 |
| Gráfico 20 | Resultado de encuesta a estudiantes | 78 |
| Gráfico 21 | Resultado de encuesta a padres de familia | 81 |
| Gráfico 22 | La orientación de docentes y autoridades..... | 82 |
| Gráfico 23 | En la institución existen líderes estudiantiles y docentes..... | 83 |
| Gráfico 24 | Las autoridades brindan oportunidades de mejoras..... | 84 |
| Gráfico 25 | Cree que la institución genera actividades curriculares..... | 85 |
| Gráfico 26 | Resultado de entrevista a directivos | 87 |
| Ilustración 1 | Organigrama de la institución..... | 47 |
| Tabla 1 | Población total..... | 27 |
| Tabla 2 | Personal directivo y de áreas por sexo y edad | 29 |
| Tabla 3 | Personal docente por sexo y edad..... | 30 |
| Tabla 4 | Padres de familia por sexo y edad..... | 32 |
| Tabla 5 | Población estudiantil por sexo y edad..... | 33 |
| Tabla 6 | Forma de organización de los equipos de trabajo..... | 57 |
| Tabla 7 | Aspectos para medir el tamaño de la organización | 58 |
| Tabla 8 | Tareas de los miembros de la institución y manual de normas..... | 59 |
| Tabla 9 | El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones..... | 60 |
| Tabla 10 | Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos..... | 61 |
| Tabla 11 | Administración y liderazgo del centro educativo..... | 62 |
| Tabla 12 | Habilidades de liderazgo para mejorar el desempeño..... | 64 |
| Tabla 13 | Promoción para mejorar desempeño | 65 |
| Tabla 14 | Organismos que integran la institución | 66 |
| Tabla 15 | Actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores..... | 68 |
| Tabla 16 | Los departamentos didácticos y sus acciones | 69 |
| Tabla 17 | La gestión pedagógica, diagnóstico y sus acciones..... | 71 |
| Tabla 18 | Materiales de planificación educativa..... | 72 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 19 | Resultados de encuesta a docentes | 73 |
| Tabla 20 | Resultados de encuesta a estudiantes | 76 |
| Tabla 21 | Resultados a encuesta de padres de familia | 80 |
| Tabla 22 | La orientación del docente y autoridades hacia el estudiantes..... | 82 |
| Tabla 23 | Liderazgo docente y estudiantil. | 83 |
| Tabla 24 | Relaciones interpersonales | 84 |
| Tabla 25 | Liderazgo en actividades curriculares y extracurriculares..... | 85 |
| Tabla 26 | Resultados de la entrevista a directivos | 86 |
| Matriz 1 | Matriz FODA..... | 55 |
| Matriz 2 | Matriz de problemática..... | 89 |
| Matriz 3 | Cronograma..... | 181 |



RESUMEN

Este trabajo de tesis se realizó con el objetivo de conocer características generales sobre la gestión de Liderazgo y Valores en la unidad Educativa “Abdón Calderón”, UEPAC de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, durante el periodo lectivo 2010 – 2011; con la finalidad de hacer una propuesta alternativa en beneficio de la institución.

Esta investigación tiene un enfoque evidentemente de tipo descriptiva y con una metodología de carácter etnográfico, cuantitativa y cualitativa, donde la observación participante, la entrevista y encuesta con informantes claves como técnicas, contribuyeron a la obtención de importantes datos acerca de la conducta de gestión en liderazgo y valores practicados en la UEPAC; de igual manera, la validación de la información se llevó a cabo mediante la categorización de fuentes directa que permitió establecer coincidencias para proponer un modelo integral, creativo para la gestión del capital humano inmerso en el quehacer educativo de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC. Descriptores: liderazgo, valores y comunicación.

En esta investigación participaron: Rectora, Vicerrectora, Jefes de las cuatro Áreas científicas, veinte docentes, veinte padres de familia y veinte estudiantes, seleccionados acorde a su nivel de liderazgo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, permite la identificación y caracterización del rol que desempeñan los educadores y administrativos respecto a su liderazgo en gestión y valores; Así mismo evaluar y describir las actitudes y prácticas éticas para colaborar en el fortalecimiento de la institución.

Una vez realizado todo el proceso investigativo, se presenta las siguientes conclusiones: la gestión de liderazgo y valores de la institución, es el punto fuerte de su carta de presentación e imagen, logrando su prestigio a nivel local, regional y nacional; desde luego muy bien ganado gracias a la formación y práctica de valores establecidas como política institucional.



Analizados los resultados, se presenta una propuesta alternativa para mejorar aún más la comunicación interdepartamental de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”; para lograr en un futuro inmediato solucionar este problema en beneficio de una excelente gestión administrativa institucional.



1. INTRODUCCIÓN.

El tema de investigación es “Gestión de Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Abdón Calderón UEPAC, durante el año lectivo 2010 – 2011” este centro educativo seleccionado para la investigación, está ubicado en la parroquia El Guayacán del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, en el Km. 2 1/2 Vía El Empalme.

Este trabajo de investigación es para recibir el Grado de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, otorgado por la Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL. Este estudio trata de potencializar las ideas, las teorías, los esfuerzos, opiniones y anhelos de aprendizajes y conocimientos mediante la investigación realizada en estos años de estudios.

En la actualidad el estudio de la gestión de liderazgo y valores es muy poco explorado por la investigación; desafortunadamente, las pocas investigaciones realizadas no son difundidas a nivel institucional, mucho menos a nivel nacional; por tal motivo este trabajo de mi autoría, trata de proponer nuevas alternativas de gerencia en liderazgo y valores, bajo un modelo constructivista, donde los directivos, maestros y estudiantes dialoguen e interactúen construyendo hábitos de liderazgo que los convierta en hombres y mujeres que abanderen procesos de cambios; y sus acciones estén enmarcadas en la práctica axiológicas en su cotidianidad.

Es importante aplicar esta investigación, porque permite analizar, medir y valorar el tipo de liderazgo y valores que caracterizan a las personas involucradas en el quehacer educativo de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”; así como también ayudar con los resultados obtenidos y descubrir las potencialidades de crecer, de crear y de desarrollarse como líderes potenciales para lograr una buena gestión en valores y liderazgo, que son elementos básicos para cumplir el objetivo de la Institución.

La presente investigación, permitirá la identificación y caracterización del rol que desempeñan los educadores y su liderazgo, así mismo autoevaluar y



describir las actitudes y prácticas éticas de los administrativos y docentes para colaborar en el fortalecimiento de las instituciones educativas; en este caso, de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”.

Dentro de los lineamientos metodológicos y la búsqueda de otras fuentes de información que nos permitan complementar las características del sitio donde se desarrolla la vida social, académica y moral de los docentes y estudiantes de la UEPAC, se aplicó una encuesta que proporcionó datos importantes de la visión del docente, de los padres de familia y estudiantes en los aspectos referentes al Liderazgo y Valores aplicados por la institución en la experiencia y convivencia con la comunidad educativa.

Con todos los resultados obtenidos, asumiré el grado de realidad desde la perspectiva de cada uno de los miembros de la comunidad, respecto a los problemas de los estudiantes, el desempeño de los docentes, el tipo de liderazgo administrativo; y, este tipo de liderazgo positivo ponerlo al servicio de la comunidad educativa, mejorando la gestión administrativa, académica y social de la institución. Con esta investigación, podemos potencializar el nivel de liderazgo que se desarrolla en la institución educativa, evaluando el desempeño de sus miembros para brindar capacitación permanente a todo nivel, sean estos: administrativo, docente y comunitario.

Este trabajo investigativo tiene como **Objetivo General**:: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”, UEPAC, para desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicios críticos sobre desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo para posibilitar el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución educativa.

Como **Objetivos específicos** se desarrollarán los siguientes: investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores; descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y



presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”; determinar los tipos de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa; asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último en el eje transversal de la administración educativa; fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan realizar para reducir las dificultades.

Desarrollar 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 la responsabilidad ética el análisis propositivo de la gestión y liderazgo educacional.

Capacitar al personal docente sobre la importancia de la comunicación para lograr una fluida, veraz e inmediata comunicación entre los departamentos; lograr un cambio de actitud, para que la comunicación interdepartamental sirva de base en la toma de decisiones para la solución de los conflictos.

Referente a la factibilidad del trabajo, debo manifestar que es muy satisfactoria la apertura que me brinda la UEPAC en esta investigación al igual que la facilidad que me han brindado siempre en los distintos proyectos aplicados en la institución. Debo manifestar la colaboración espontánea del Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil, del Departamento de Inspección, del grupo de padres de familia, directivos, maestros y estudiantes, que sin escatimar ni tiempo ni espacio me brindaron su ayuda y atención en los momentos que recurrí a recabar información para el desarrollo de esta Tesis.

Los costos generados en el proceso de encuestas y entrevista fueron asumidos en su totalidad por la institución educativa, ya que es la directa beneficiaria de los resultados de la investigación, y la autora de la misma es Rectora y propietaria del establecimiento educativo. Así mismo, se estableció que los



costos generales que demande este proyecto de investigación, los cubrirá en su totalidad la Unidad Educativa “Abdón Calderón”.

Los resultados obtenidos en esta investigación científica, tienen como beneficiarios directos a la comunidad educativa, es decir, maestros, estudiantes, padres de familia, directivos, y la comunidad del sector; y, de manera especial se beneficiará la autora de esta investigación al recibir su título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Lógicamente este beneficio se verá reflejado en la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, pues todo éxito que se dé por parte de cualquiera de sus actores serán a beneficio de la institución, generando así calidad y excelencia en sus actividades administrativas, académicas, morales y sociales.

Al contar la Institución con estándares de liderazgo, gestión y valores, el desarrollo de las actividades administrativas y académicas tendrá un cambio muy positivo que beneficiará a la institución educativa y fomentará una fluida interrelación de todos sus actores sociales.

Otra entidad que se beneficiará del desarrollo de esta investigación será la familia, puesto que por medio de la institución se generarán mensajes de aplicación de valores para que sean estas quienes los difundan y los apliquen por medio de sus integrantes, por lo consiguiente, la recuperación de valores de cada familia se verán reflejado en una sociedad más justa, ecuánime, que proporcione los ingredientes necesario para el buen vivir.

Como podemos observar, este trabajo investigativo sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, beneficia a muchos sectores de la comunidad; por lo tanto la realización de este trabajo se vuelve imprescindible y trascendental para el buen desarrollo organizativo de todas las actividades, sean estas académicas, culturales, deportivas, o sociales, que se desarrollen en la Institución.

Las empresas cuyos directivos han desarrollado de manera correcta la gestión, el liderazgo y los valores, son aquellas empresas que han tenido éxitos y se



han convertido en grandes corporaciones, colaborando con el desarrollo económico y social de la nación; estas acciones deberían ser emuladas por las instituciones educativas para alcanzar y potencializar su desarrollo y ser reconocida por la sociedad.

“A través de la lectura se enseña, con la práctica de valores se forma”. Esta Tesis es producto de una prolija y ardua investigación, con la finalidad de ponerla al servicio de todas las instituciones educativas de la región, muy en especial para la UEPAC, sujeto de investigación, con el objetivo de rescatar y potencializar la gestión de liderazgo y valores, que son parte fundamental del proceso de la educación; y, a pesar de ello no se le ha dado la importancia debida, es por esta razón que invito a ustedes, queridos lectores, a profundizar la lectura del tema, enriquecer sus conocimientos y aplicarlos en sus respectivas instituciones a beneficio de su comunidad educativa.



2. Marco Teórico.

2.1. La Gestión.-

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

La gestión desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

"El trabajo pesado es por lo general, la acumulación de tareas livianas que no se hicieron a tiempo". Henry Cooke.(<http://www.frasesycitas.com/verfrase->)

La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo; es decir se encarga de: Direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima escolar, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura educativa propia, en el marco de la política educativa vigente. El Rector o Director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución. La gestión directiva tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.



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

La Gestión Administrativa y Financiera es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo: todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

La Gestión de la Comunidad se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad participación convivencia inclusión y prevención de riesgos. <http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin> (Recuperado 5/05/11 19h26)

La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el Plan de Mejoramiento.

El Plan de Mejoramiento es una herramienta de gestión con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo, a partir de su autoevaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados, y liderado por el equipo de gestión institucional.

La Gestión Educativa.-

Consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inmersa, como los logros y problemas de la misma organización, comprometer a todos los actores institucionales, definir el tipo de servicio educativo que se ofrecerá.



El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero él no realiza todas las tareas), debe: planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar problemas, mantener permanente comunicación y capacitar al personal.

Dentro de la gestión se establecen dos aspectos: uno establecido por el contrato de trabajo y otro por las normativas institucionales, que van más allá de las normas escritas, pero que son conocidas por todos miembros.

La autoridad es un concepto necesario en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede notarse en el saber y sus habilidades, en el trato afectivo, etc. Un buen rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez también las acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

Cabe anotar que un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, por el miedo injustificado de perder autoridad; como consecuencia de ese distanciamiento van perdiendo la noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de futuras decisiones.

Un director con liderazgo debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, se exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura. El rol del director es el de calmar las ansiedades y restablecer el equilibrio correspondiente, sobre las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado, mediante un manejo eficaz de su agenda de trabajo, dando prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas; organizadas según:



1) La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

Son partes de las dimensiones estructurales: la formalización, que es la cantidad de documentación escrita de la organización, sean estos: manuales de procedimientos, Código de Ética, etc., la centralización, que se refiere al nivel jerárquico de la empresa, representado por los organigramas, la especialización, donde las tareas se subdividen en puestos separados, que se conoce como la división del trabajo, el profesionalismo, que es el nivel de educación y de capacitación de los empleados, la jerarquía de autoridad, que describe el tramo de control de cada gerente, para saber quién reporta a quien.

Dentro de las dimensiones contextuales tenemos: el tamaño de la empresa, la cultura, la tecnología institucional, el entorno, las metas y estrategias.

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

Una de las tareas de la Dirección de la Escuela, con referencia a lo administrativo, es llevar el control y administración del Personal Docente desde el punto de vista laboral, captación y manejo de los recursos económicos y materiales, la administración del uso del tiempo de los docentes y de las jornadas escolares, la seguridad e higiene de los educandos y de toda la escuela, así como dar información a la Supervisión Escolar de los movimientos administrativos, tales como: Registro, Inscripción y Certificación de alumnos, Control Escolar, Datos Estadísticos, Movimientos de Personal, Materiales y Financieros, entre otros.

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

“Ya sea que a uno le guste o no, toda pedagogía es una pedagogía de contrato en la medida que ella tiene la gestión de un conjunto de expectativas recíprocas, a menudo sumamente complejas, en las cuales interfiere la posición social de los actores, las reglas de juego de la institución y su interpretación local así como los límites específicos a la situación y a la disciplina que se enseña. Todos esperan algo del otro, un tipo de comportamiento, una reacción, un gesto, o simplemente una mirada en



respuesta a cada una de sus demandas; cada uno actúa también en función de lo que supone que el otro sabe que él espera.”(Meririeu, Ph. Le choix d’éduquer; ESF; CEE; 1991; pág. 105).

Si un directivo quiere mejorar la calidad de las prácticas educativas, tendrá que saber qué ocurre con la enseñanza y el aprendizaje en el establecimiento que conduce. Para ello deberá dirigir su mirada a lugares claves: clases, talleres, laboratorios, bibliotecas, es decir, a esos terrenos geográficos que enmarcan las prácticas pedagógicas propuestas en el currículo. FRIGERIO M. POGGI.

Esto quiere decir que está en manos del director: establecer los modelos didácticos, las modalidades de enseñanza, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación, y las teorías de la enseñanza que se utilizarán en su institución.

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

Es el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores sociales en la toma de decisiones y en todas las actividades de la Institución. Altamirano, Estrada y Quezada, 2008, afirman que se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer".

Tipos de Gestión.:

Entre los diferentes tipos de gestión tenemos los siguientes:

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 completo 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 Ambiente, 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 entrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Estratégica, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

En una época de cambios radicales, “el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe” Erick Hoffer.

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/121941/Gestion-Estrategica-El-cuarto-paradigma-del-management.html>

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. <http://johanatov.blogspot.es/> (Recuperado 5/05/11 19h26)

2.2. Liderazgo Educativo.

Existen diferentes conceptualizaciones sobre el liderazgo, algunos autores lo definen con las siguientes características:

El liderazgo es un arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen agrado y con entusiasmo hacia el logro del grupo, tomando como base: la capacidad en usar el poder con eficacia y de modo responsable; capacidad para comprender que los seres humanos tienen de semejantes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes; Capacidad para inspirar, capacidad para actuar en forma tal que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. (*Koontz y Wehrich*).

El liderazgo es la capacidad de influir en el pensamiento, las emociones y en las actuaciones de otros para que estos se afanen con entusiasmo para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el grupo. (J. French).

El liderazgo funciona dentro de un clima laboral favorable para el desarrollo de las personas para conseguir aumentos de productividad en la organización, gracias al poder que surge de la inteligencia emocional del líder y de su



capacidad para entender a las personas y servir de guía a los demás. (J. Cajigal).

Liderazgo “es una forma de dominio en la cual los seguidores aceptan voluntariamente la dirección y el control de las actividades por otras personas”. *Así lo define K. Young.(1967).*

“Es el proceso de inducir a un subordinado a comportarse de una manera deseada”. Así lo define W.O Bennis.

Con todas estas definiciones sobre el liderazgo, se establece que está sujeto a la supervisión según los diferentes estilos de liderazgos que existen en una institución; y, que ésta variará según el grado de eficiencia y productividad que le den dentro de la misma. El liderazgo se asocia con el poder, porque el poder es la energía que sobresale en las personas para poder influir decisivamente sobre los demás. Este poder de liderazgo emana posición en el cargo apoyándose en un sistema estructural, mantienen estructuras jerárquicas rígidas asociadas a la toma de decisiones, viene del conocimiento herramienta importante para el éxito del poder de liderazgo, porque se asocia con las tecnologías, las mismas que facilitan el trabajo con la posibilidad de sobrevivir y ser competitivos. Creo que otras de las fuentes de poder importante es la personalidad, porque el conjunto de cualidades que tienen las personas, las identifican y las diferencian de otras; estos rasgos de la personalidad son importantes en el ser humano, por ejemplo: la inteligencia, el carácter, el temperamento entre otros; influyen notablemente en el poder de liderazgo; y así poder manejar con éxito las organizaciones, en este caso en el ámbito educacional.

Según French y Rayen, existen cinco fuentes de poder que un individuo tiene sobre otros: Poder coercitivo, de recompensa, de posición, de experto y de legítimo; cualidades que para mi parecer deben estar presentes en todos los individuos, y de manera especial en las personas líderes.



Todo liderazgo tiene sus dimensiones para desarrollar sus tareas, esto implica la fijación de objetivos, metas, procedimientos etc. bajo una correcta planificación, organización, seguimiento, evaluación y supervisión, lo que da origen a la calidad y eficacia del trabajo realizado, para el logro de las metas.

Tipos de liderazgos.-

Los tipos de liderazgos los ejercen los grupos, alguien del grupo, o uno en particular, puesto que el liderazgo como conjunto de acciones ayudan a determinar los objetivos y las metas del grupo, creando estrategias para su logro con la finalidad de mejorar la calidad de interacciones de los miembros. Estas acciones que lideran los líderes, dan como resultado los siguientes liderazgos:

Autócrata, se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

Participativo, es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

Liberal, en este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Democrático, razona que las metas y políticas de una organización sea esta educativa o de otra índole son motivo de discusión, decisión y razonamiento



grupales y no de imposición de criterios; la tarea se centra en sugerir procedimientos alternativos para que los demás miembros opinen y decidan. Se caracteriza porque su líder permite que trabajen en armonía convirtiéndose en uno más del grupo, respeta y logra que lo respeten por sus propios medios.

Autoritario, con el poder de mando, determina las metas y políticas de acción, clasifica las actividades y técnicas seleccionando a los miembros que deben ejecutarlas, critica en forma personalizada cualquier situación que le incomode, se caracteriza por demostrar permanentemente su poder de liderazgo.

Quemeimportista, su intervención en el grupo no es relevante, puesto que no se compromete con las políticas, la misión de la institución sólo le interesa el bienestar anímico del grupo y de su persona. Se caracteriza por dar total libertad de trabajo al grupo, sin trazar metas u objetivos.

Es importante resaltar que para mejorar una acción grupal en las instituciones educativas en bien de la calidad de educación, se debe implantar un liderazgo pedagógico y uno comunitario, así se lograrán innovaciones académicas permanentes y la participación de agentes externos a la institución, logrando que el proceso educativo sea de eficiencia de efectividad y calidad.

Para una gestión de liderazgo de calidad se debe tener presente los siguientes elementos: **Visión del futuro**: debemos ser soñadores para vivir un futuro mejor, para que la organización llegue al destino deseado; **tener habilidad de comunicación**, con la finalidad de poder determinar los objetivos con el compromiso y responsabilidad de todas las personas para obtener un buen entendimiento y lograr resultados óptimos en la organización; **predisposición creadora de valor**, es decir generar ganancias más allá de las realmente esperadas, esto se logra cuando los líderes hacen uso de la capacidad creativa e innovadora de todos los integrantes;

También se debe tener **flexibilidad**, que genere capacidad de adaptación a nuevas condiciones y circunstancias en un clima organizacional con visión ganadora, puesta en los objetivos y metas que orientan las acciones



personales y profesionales de los líderes de la institución; **pasión por lo que hacemos**, dar todo lo mejor del ser humano, es decir, nuestras acciones acompañadas de valores y normas nos llevarán al logro de las metas y objetivos propuestos con mayor efectividad; **curiosidad y audacia**, debemos poner mayor interés a las cosas, generando capacidad para ensayar, investigar, repetir sin temer a las decepciones o al fracaso; **integridad**, valor fundamental que debemos tener todos los líderes, esto es, conocimiento de sí mismo, sinceridad y madurez para tratar los asuntos que se presenten.

Todos estos elementos que necesariamente deben revestir a un líder, hacen de él un personaje con don de mando, confiable y sobretodo ejemplo a imitar por sus seguidores.

Líder.- Existen algunos conceptos de líder, que pongo en consideración, según el Módulo de Dirección de Procesos Educativos (UTEQ 2010): para Bornar, es la persona que posee la habilidad de guiar las voluntades de los hombres para lograr los propósitos de sus necesidades innatas, más allá de su tiempo; Boles y Davenport consideran que es el individuo que toma la iniciativa de ayuda a un grupo seguir hacia unas metas, a mantener al grupo y atender sus necesidades para que se sientan estimulados a unirse a él en cada una de las actividades; para Kast Kanh, el líder es todo individuo que dirige y lleva a un grupo social con la participación espontánea de sus miembros; Prieto, en cambio considera que un líder es una persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una institución cierta influencia que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo o de los grupos. Líder es todo individuo que dirige un grupo social con la participación espontánea de sus miembros (M. Calero)

“El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad” (Albira 1999). Muy personalmente opino, que el líder es aquella persona que está siempre delante de una actividad, dirigiendo, apoyando y ganándose el respeto y admiración de sus seguidores, gracias a su calidad humana apoyada por su práctica axiológica.



Es conocido que todo líder debe revestirse de condiciones morales y normales para la realización de su gestión, así por ejemplo: en su actitud personal, debe aceptar el reto que se impone, estar dispuesto al cambio, aceptar a gusto las responsabilidades, mantener siempre una actitud positiva, salir al frente de las actividades sin escatimar esfuerzo, tiempo ni espacio; con su comportamiento, debe hacer sentir importante a los demás, comunicar sus propósitos, dar un buen trato como desearía ser tratado, asumir con alegría las responsabilidades, saber elogiar en público y criticar en privado, conocer bien a sus subordinados, saber comunicar las disposiciones e informaciones, así como también ser persuasivo, saber negociar, tener facilidad de integración y ser sabio para dirigir.

Todo líder en condiciones crítica debe estar preparado para: tomar a cargo la situación, fijar los objetivos inmediatos, comunicarse con los liderados, ser decidido, dominar la situación, contratar y despedir y sobre todo enseñar con el ejemplo, puesto que es la persona central donde se apoyan sus seguidores.

Los líderes se caracterizan por su formación, propias de su proceso cultural en el espacio social donde se desenvuelven desempeñándose como luchadores de sus propios ideales, con una visión de ser conductores de su accionar social político y cultural. Por consiguiente el líder educativo, debe poseer: poder, actitud y las habilidades para deliberar las órdenes existentes, cambiar y transformar las formas y normas habituales de la escolarización, debe de tener el poder y la inteligencia de innovar y cambiar constantemente las prácticas cotidianas.

Jaime Grimberg, sostiene que *“es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, la inclinación de tomar riesgos y experimentar, cuestionar y evaluar, tener habilidades para la creación de los espacios, ser dedicados, cuidadosos, respetables, confiables, preocupados con la finalidad de contribuir a desarrollar comunidades de aprendizajes donde exista la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social “*



Al respecto este autor, sintetiza una serie de habilidades para un buen desempeño de cualquier líder educativo, pues considera que debemos ser activos, emprendedores, inteligentes a los cambios, con una gran visión de construcción, persistentes, dedicados, voluntariosos, creativos, críticos, con gran capacidad para delegar funciones.

2.3 Diferencia entre Directivo y Líder.-

Existe siempre diferencia entre un directivo y un líder, según su actitud, preparación, personalidad y conocimientos. Estas cualidades puestas en el desarrollo del rol correspondiente diferencian entre el uno y el otro. Al respecto existen muchos criterios que los diferencian entre ellos los siguientes:

Un Directivo es un profesional que tiene la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones en base de su preparación y formación; **un líder** es la persona que posee la habilidad para tomar iniciativas, tiene influencia y liderazgo para estar al frente de un grupo.

La diferencia entre los **directivos y los líderes**, según Zoleznik “radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis”. **Los directivos** abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control e intentan solucionar los problemas, en cambio **los líderes** se diferencian por soportar el caos y la falta de estructura, están siempre dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. Afirma Zaleznik que para el éxito de las organizaciones se necesita del líder y del directivo, porque el desarrollo de ambos requiere estar en ejercicio de lógica y estrategias donde la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

Comparto este criterio, porque creo que en todas las instituciones para lograr su éxito, deben tener al frente de su organización a directivos líderes, capaces de sacar adelante y mantener el prestigio institucional.

En la vida diaria, podemos observar otros aspectos que marcan grandes diferencias entre un Jefe y un Líder; así por ejemplo: el jefe existe por la autoridad que ejerce, en cambio el líder existe por la buena voluntad del grupo;



el jefe considera la autoridad un privilegio de mando, el líder la considera un privilegio de servicio; el jefe inspira miedo, el líder inspira confianza; el jefe sabe cómo se hacen las cosas, el líder enseña cómo hacer las cosas; el jefe le dice a un vaya, el líder dice vamos; el jefe maneja las personas como fichas, el líder mira el aspecto humano de las personas; el jefe llega a tiempo, el líder llega antes, el jefe asigna tareas, el líder da el ejemplo.

Personalidad del Directivo frente a la del Líder.-

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control; la función del **directivo** es solucionar los problemas, exigir que las personas trabajen en forma eficiente en los diferentes niveles de status y responsabilidades, se caracteriza por su tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y en lo más importante, la tolerancia y buena voluntad; en cambio **los líderes** algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde la cima, todos los líderes eficaces se parecen en sus rasgos esenciales, todos tienen un elevado grado de inteligencia emocional (denominada por Daniel Goleman).

Actitudes según las metas entre el líder y el directivo.

El Directivo adopta una actitud impersonal o pasiva con respecto a las metas, estas son consecuencias de las necesidades más que la de los deseos, están arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones. **El Líder** adopta una actitud personal y activa hacia las metas, logrando la confianza de quienes lo siguen.

Comparaciones del trabajo entre un Líder y Directivo.

Los directivos toman el trabajo como un proceso integrador que implica un conjunto de personas e ideas que intercambian con la finalidad de establecer estrategias y tomar decisiones acertadas, construyen para que el proceso siga adelante.

Los líderes en cambio, trabajan en sentido contrario, desarrollan enfoques nuevos para los problemas pasados, abriendo caminos para nuevas propuestas, se proyecta en imágenes que inspiran confianza en las gentes.



Relación del Directivo y Líder con los demás.

A los directivos no les gusta trabajar aislados en solitario, les gusta trabajar con las personas, se relacionan con el personal según el papel que desempeñen en el proceso de toma de decisiones, **al líder** le preocupa las ideas, se relacionan en forma más intensiva y empática con su personal. **El directivo** involucra a la gente a la planificación y solución de los problemas dentro de ciertos límites, ignora los conflictos, controla la información y comunica sólo lo que los miembros deben saber. **El líder** es proactivo tiene un estilo muy personal inspirando confianza para un trabajo en equipo, le gusta comunicarse en forma total y abiertamente, interviene con prontitud en los problemas, mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

2.4.- Los Valores Y La Educación.

Valor, es la escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar, relacionada estrechamente con la educación que se ha recibido desde pequeño, haciéndole ver al individuo lo bueno de lo malo; y, fijando los valores que cada persona mantendrán durante toda su vida.

Educación, es el proceso de socialización de los individuos, porque al educarse se asimila y aprende conocimientos; la educación implica una concienciación cultural y conductual; durante el proceso educativo se materializa una serie de habilidades y valores que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales.

Conociendo lo que es el valor y la educación, en esta época y en el futuro debe existir una sociedad suficientemente educada en lo intelectual y afectivo, entonces, esta población debe revestirse de muchos valores entre ellos: éticos, morales, cívicos, humanitarios, etc. valores que nos darán la oportunidad de:

Educar en el cuidado del medio ambiente, que le permita conocer la trascendencia de los actos humanos, esta acción implica formar en valores al



individuo, al formar una conducta de respeto al medio ambiente, esta será imitada por las generaciones siguientes.

Educar para el consenso inteligente, moderado y crítico en los bienes y servicios, así como en la información que es cada vez más globalizada, esto permitirá un manejo respetuoso y responsable de toda la tecnología que se encuentre al alcance de su mano.

Educar para que sea creativo y productivo en sus tiempos libres, educando a los seres humanos para el servicio comunitario, los valores juegan un papel muy importante en el desarrollo de las relaciones interpersonales, ya que pondrán toda su capacidad creadora al servicio de su comunidad.

Educar en el respeto y la valoración de la diversidad cultural, en este sentido un ser humano bien formado, estará consciente de sus raíces y que somos parte de una gama cultural, por lo tanto respetará y hará respetar esta condición.

Educar en la democracia como forma de vida, como un desarrollo profundo de la responsabilidad social y del espíritu crítico, la aplicación de estos valores cívicos garantizará una generación de hombres y mujeres, respetuosos y defensores del sistema democrático de la nación, participando en los procesos que se generen. Educar para que sean conocedores y respetuosos de los derechos humanos valorando la vida y la paz, con seres humanos bien formados en esos valores tendremos una sociedad más justa y solidaria.

Educar en valores formando individuos productivos y capaces para aprovechar las ventajas cambiantes de las ciencias y tecnología, la sociedad debe desarrollarse en forma acelerada, al ritmo de los avances científicos y tecnológicos, por esta razón, mediante la educación en valores debemos despertar el interés de nuestra fuerza productiva y laboral a estar a la altura de estos avances mediante capacitaciones constantes. Marcela Chavarría Olarte, nos dice que para los educadores, (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la



esencia misma de la acción educativa. La educación o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ellos, es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y así posteriormente profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sean lo más auténtica e integral posible. La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción para ser posible la educación en valores.

La educación cogida de la mano con los valores, es una tarea que tenemos los maestros y la familia para toda la vida, responsabilidad que en mucho de los casos recae solamente en la escuela. Al igual que la familia la escuela también posee responsabilidades ante la educación en determinadas áreas de valor, que se las logra implantar a través de la integración de las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano; es decir, su madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades y en la asimilación de todas las esferas de valor.

La acción educativa en el ser humano es muy variada, depende de los modos o formas que se implanten; el ejemplo de los educadores es un punto de partida al ser reflejo vivo de los valores que se desean formar; la convicción – imposición como intención de lo que se desea lograr, ya que los valores pueden proponerse pero nunca imponerse; la formación de la voluntad como acción del perfeccionamiento humano es decisión y afán de cada personal.

2.5. Gestión de Calidad.

Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes; existen varios puntos que deben ser tomados en cuenta para una gestión de calidad óptima, entre ellos tenemos:

1. **Estructura de la organización**, responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
2. **Estructura de responsabilidades**, implica a personas y departamentos, donde en forma clara se relacionan al Departamento con su función específica.
3. **Procedimientos**, responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. **Procesos**, responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. **Recursos**, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

2.6 Manual de Organización,

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

2.7 Código de Ética.-

Un Código de Ética fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. El Código de Ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio en beneficio de la Institución y sus integrantes.

2.8 Código de Convivencia.-

El Código de Convivencia tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual, por lo tanto, plantea la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse



creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

2.9 Plan Operativo Anual POA,

El Plan Operativo Anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una Institución educativa los objetivos y metas que se quieran conseguir durante el periodo lectivo.

El Plan Operativo Anual debe estar perfectamente alineado con el Plan Estratégico de la Institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

2.10 Organigrama.-

Es una representación gráfica que expresa en términos concretos y accesibles la estructura, jerarquía e interrelación de las distintas áreas que componen una empresa u organización, resulta muy conveniente que todos los que la componen conozcan cuál es su definición, para que de esa manera, tengan un conocimiento básico pero fundamental, acerca de lo que es este sencillo pero valioso recurso.

2.11 El Clima Escolar,

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que se imparte en una Institución educativa.



3. METODOLOGÍA.-

El desarrollo de esta investigación se lo realizó en la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, ubicada en la parroquia El Guayacán Km. 21/2 Vía al El Empalme, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos. Esta institución educativa fue fundada en el año 1973 como escuela particular primaria; y, más tarde en el año 2000 se incrementó la sección secundaria, para posteriormente en el año 2002 se convierte en Unidad Educativa, con los niveles: Educación Inicial, Básica y bachillerato. En el transcurso de este periodo, la Unidad Educativa “Abdón Calderón” ha experimentado múltiples y gigantescos cambios, tanto en el desarrollo académico, social, cultural como en su infraestructura, logrando en la actualidad situarse en uno de los selectos colegios de la provincia. La Unidad Educativa “Abdón Calderón”, desarrolla sus actividades en jornada matutina, tiene una población mixta de 953 estudiantes, 50 docentes, 3 directivos, 5 administrativos y 5 auxiliares de servicios, es de sostenimiento particular y laica; cuenta con todos los servicios básicos, laboratorios con tecnología de punta.

3.1 Participantes.

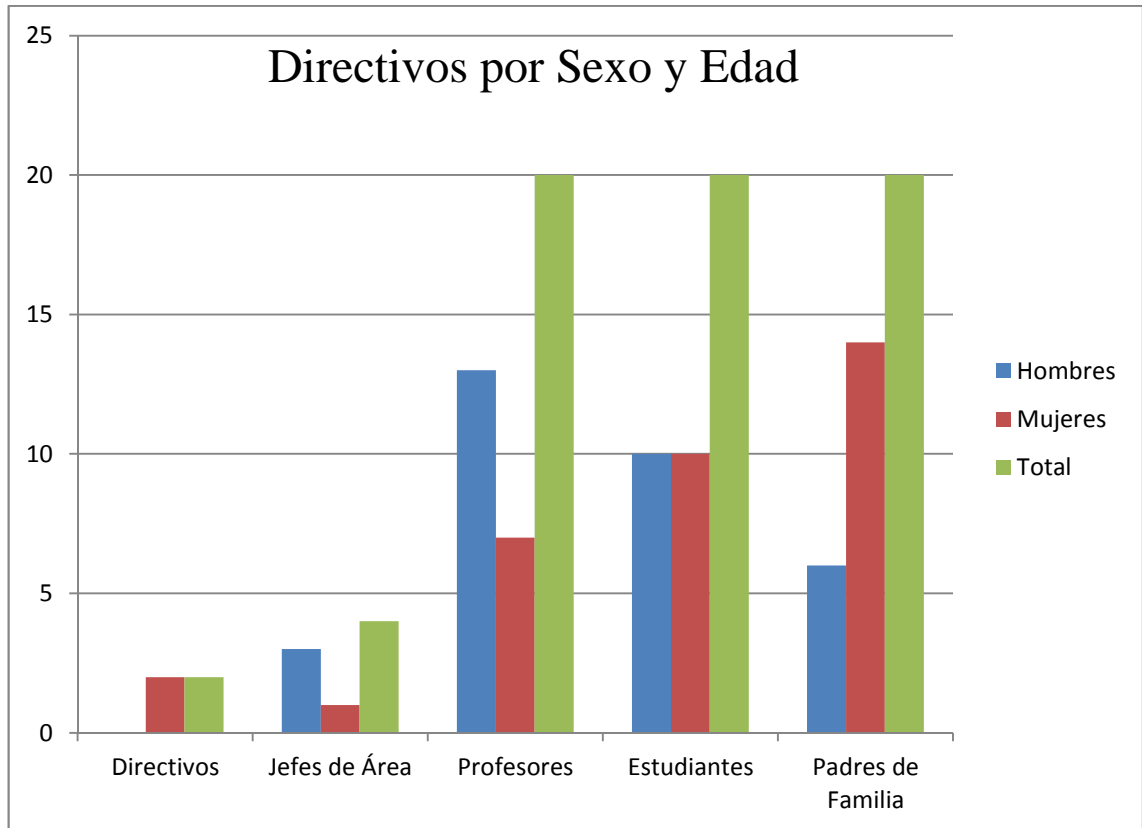
Tabla 1. Población Total

| Cargo | Hombres | Mujeres | Total |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Directivos | 0 | 2 | 2 |
| Jefes de Área | 3 | 1 | 4 |
| Profesores | 13 | 7 | 20 |
| Estudiantes | 10 | 10 | 20 |
| Padres de Familia | 6 | 14 | 20 |

Fuente: Encuesta directa en la UEPAC

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia.

Gráfico 1



Fuente: Encuesta directa en la UEPAC

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia

Para la realización de este trabajo investigativo se contó con la participación voluntaria de: 2 Directivos de sexo femenino; 4 Jefes de Área, 1 femeninos y 3 masculinos; 20 Profesores, 13 masculinos y 7 femeninos; 20 Estudiantes, 10 femeninos y 10 masculinos; y, 20 Padres de Familia, 14 madres y 6 padres.

La colaboración de toda la población encuestada fue espontánea, demostrando interés por haber sido tomados en cuenta en la investigación, lo que los motivó a estar pendientes del proceso investigativo.



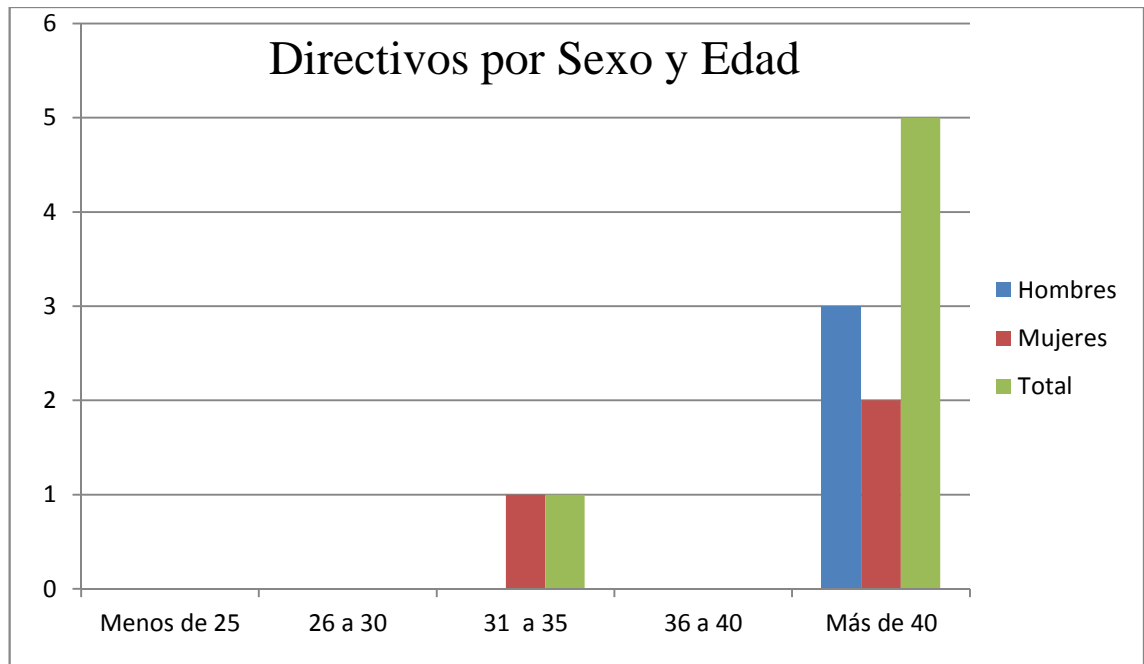
Tabla 2. Personal Directivo y Jefes de Área por sexo y edad

| Rangos de Edad | HOMBRES | | MUJERES | |
|----------------|---------|-----|---------|------|
| | F | % | F | % |
| Menos de 25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 a 30 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 a 35 | 0 | 0 | 1 | 33.3 |
| 36 a 40 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Más de 40 | 3 | 100 | 2 | 66.7 |
| Total | 3 | 100 | 3 | 100 |

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia.

Gráfico 2



Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia



Los Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón” que participaron en este trabajo investigativo son: de sexo masculino el 100% en el rango de mayores de 40 años; de sexo femenino, el 33.3% se encuentra en el rango de 31 a 35 años, y el 66.7% , en el rango de mayores de 40 años.

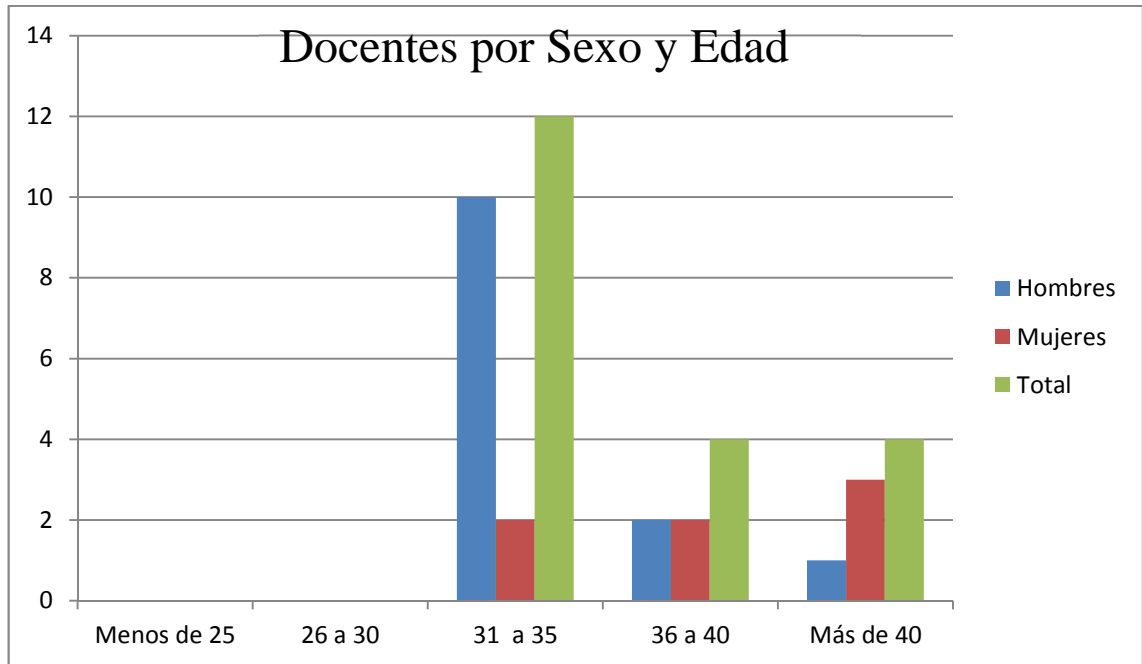
Este grupo de personas demostraron interés y ayudaron incondicionalmente en todos los requerimientos que el investigador solicitó, además felicitaron la idea de realización de este proyecto, ya que va en beneficio de las instituciones educativas de la región.

Tabla 3. Personal Docente por sexo y edad.

| Rangos de Edad | HOMBRES | | MUJERES | |
|----------------|---------|------|---------|------|
| | F | % | F | % |
| Menos de 25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 a 30 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 a 35 | 10 | 76.9 | 2 | 28.6 |
| 36 a 40 | 2 | 15.4 | 2 | 28.6 |
| Más de 40 | 1 | 7.7 | 3 | 42.8 |
| Total | 13 | 100 | 7 | 100 |

Fuente: Encuesta directa a Docentes
Elaboración: Norma Muñoz de Tapia.

Gráfico 3



Fuente: Encuesta directa a Docentes
Elaboración: Norma Muñoz de Tapia.

El Personal Docente que colaboró con este trabajo investigativo fueron 13 de sexo masculino y 7 de sexo femenino. De los hombres el 76.9% están en el rango de 31 a 35 años, y de las mujeres 3 pasan de 40 años que corresponde al 42%.

La mayor parte de los docentes en Ecuador son mujeres; sin embargo, los cargos están ocupados por varones. Las estadísticas no incluyen un dato que desagregue el porcentaje de docentes por sexo, con lo que el silencio se hace cómplice de las discriminaciones que en razón de su género sufren las maestras: dobles y triples jornadas de trabajo, salarios bajos y preferencia en cargos directivos hacia los varones (Gabriela Bernal Carrera) <http://educacion-nosexistaorg/index.php?mod=articulos&func=show&id=237> (Recuperado miércoles 3 de agosto 2011 a las 15H43). A pesar de esta aseveración, y de los porcentajes observados en el Censo del Magisterio Nacional del 2003, que dice que el 38,76% de los docentes son hombres y el 61,24% son mujeres; podemos contrastar esta información ya que en la población de docentes que participaron en esta investigación el 65% son hombres y el 35% son mujeres.



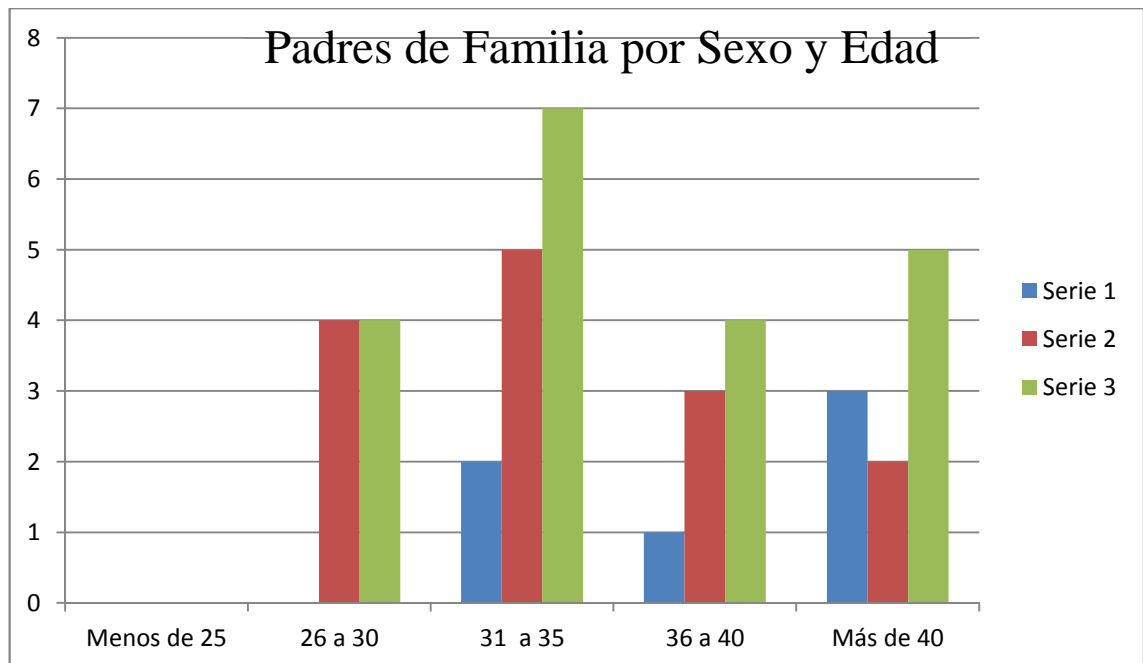
Tabla 4. Padres de Familia por sexo y edad

| Rangos de Edad | HOMBRES | | MUJERES | |
|----------------|---------|------|---------|------|
| | F | % | F | % |
| Menos de 25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 a 30 | 0 | 0 | 4 | 28.6 |
| 31 a 35 | 2 | 33.3 | 5 | 35.7 |
| 36 a 40 | 1 | 16.7 | 3 | 21.4 |
| Más de 40 | 3 | 50 | 2 | 14.3 |
| Total | 6 | 100 | 14 | 100 |

Fuente: Encuesta directa A Padres de Familia

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia.

Gráfico 4



Fuente: Encuesta directa A Padres de Familia

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia.



Los padres de familia que participaron en las encuestas fueron 6 hombres y 14 mujeres. El mayor porcentaje de los hombres, 50% pasan de 40 años y el mayor porcentaje de madres, 35.7% están en el rango de 31 a 35 años.

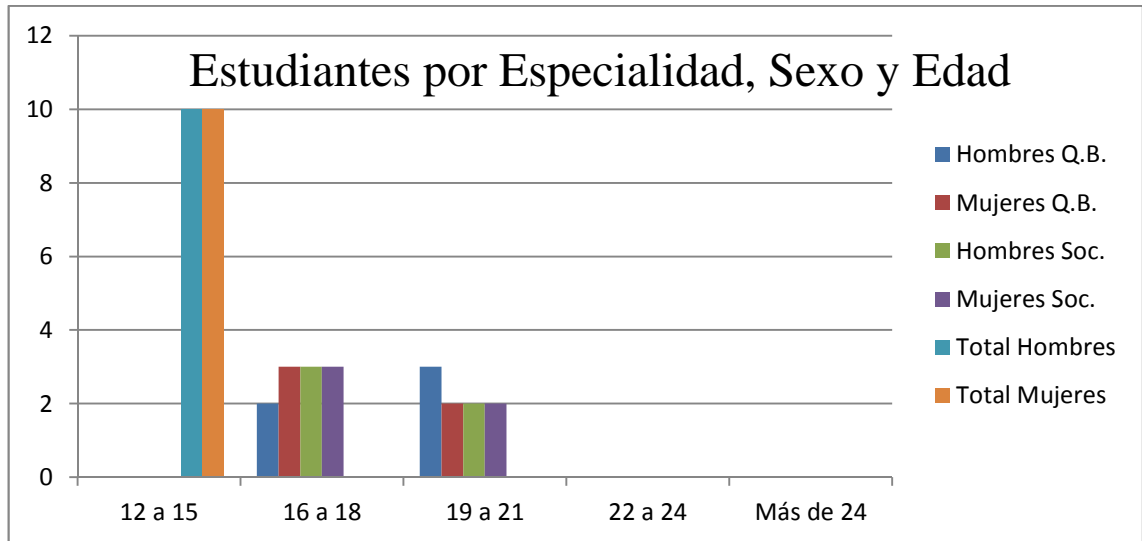
Tabla 5. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad

| Rangos de Edad | Esp. Químico Biólogo | | | | Esp. Sociales | | | |
|----------------|----------------------|-----|---------|-----|---------------|-----|---------|-----|
| | HOMBRES | | MUJERES | | HOMBRES | | MUJERES | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 12 a 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 a 18 | 2 | 40 | 3 | 60 | 3 | 60 | 3 | 60 |
| 19 a 21 | 3 | 60 | 2 | 40 | 2 | 40 | 2 | 40 |
| 22 a 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Más de 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100 | 5 | 100 | 5 | 100 | 5 | 100 |

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia.

Gráfico 5



Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia

Los estudiantes consultados fueron elegidos de las especialidades Químico Biólogo 50% y Sociales 50%, siendo el 55% entre 15 y 18 años; y el 45% entre 19 y 21 años; el 50% son del sexo masculino y el 50 % de sexo femenino.

3.2 Materiales e instrumentos de investigación.-

Objetivo General:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”, UEPAC, para desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicios críticos sobre desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo para posibilitar el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución educativa.



Objetivos Específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores; descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”.
- Determinar los tipos de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último en el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan realizar para reducir las dificultades.
- Desarrollar 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 la responsabilidad ética el análisis propositivo de la gestión y liderazgo educacional.
- Capacitar al personal docente sobre la importancia de la comunicación para lograr una fluida, veraz e inmediata comunicación entre los departamentos; lograr un cambio de actitud, para que la comunicación interdepartamental sirva de base en la toma de decisiones para la solución de los conflictos.

Para la recolección de información empírica, seleccioné y utilicé las siguientes técnicas e instrumentos:

La encuesta.- Es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente impreso con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitan una rápida tabulación, interpretación y análisis. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular. Se la utilizó para obtener datos de la población seleccionada de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, fue una información de campo,



que sirvió para medir las variables con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.

Observación directa.- Como técnica utilizada en el campo de las ciencias humanas; se convierte en técnica científica, pues la observación se realizó hacia un objeto específico, en este caso la Unidad Educativa “Abdón Calderón”; se la planificó sistemáticamente, y se comprobó su validez y fiabilidad. Mediante un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria, se recurrió a los documentos de la planificación curricular; y, a partir de ella se pudo describir y sostener el problema de investigación, de igual forma se utilizó una guía de observación con la codificación necesaria para el análisis de los datos obtenidos y poder lograr los resultados en vinculación con los objetivos planteados en esta investigación.

El Fichaje.- El fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información. En esta investigación sirvió para la recolección de información bibliográfica a través de las fichas donde se escribió las fuentes de los textos y sus autores.

Entre los materiales que se utilizaron constan algunos medios, entre ellos: la **encuesta general** aplicada a todos los que conforman la población seleccionada: docentes, estudiantes, padres de familia, rectora, vicerrectora y jefes de áreas, y **la entrevista**, que fue presentada y sugerida por la Universidad, utilizando un cuestionario al respecto.

3. 3 Métodos y procedimientos.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se realizó la organización, análisis e interpretación de toda la información según las encuestas, entrevistas y observaciones realizadas. Para el presente trabajo investigativo se eligieron las metodologías cualitativa y cuantitativa, mediante un diseño mixto. La decisión de optar por diseño mixto obedece a la flexibilidad que este permite para describir y comprender un fenómeno social en su propio contexto, y



visualizarlo desde distintita óptica a través de los métodos cualitativo y cuantitativo.

Así también, la aplicación de otros métodos, ha permitido que este trabajo de investigación tenga la validez integral necesaria para la optimización del liderazgo institucional de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, a beneficio de su comunidad. Esta investigación, de tipo exploratorio y descriptiva, me permitirá explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y el fomento de valores en el colegio sujeto de investigación, con la finalidad de obtener la facilidad de conocer el problema en estudio, plantear el problema, enunciar las hipótesis, precisar conceptos, reunir información para brindar solución al problema de estudio.

El método descriptivo, facilitó buscar y especificar las propiedades importantes de personas o grupos referente al fenómeno sometido a análisis, es decir, los valores y el liderazgo individuales o colectivos.

El método analítico, facilitará la estructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elemento y el todo, así como también la reconstrucción para alcanzar una visión asociando juicios de valor abstracciones, conceptos, analogías que nos permitirán la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método histórico, o la metodología de la historia, es forma del método científico específico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante las que los historiadores usan fuentes primarias y otras evidencias históricas en su investigación y luego escriben la historia; la utilización de este método, me permitió promocionar a través de su historiografía el desarrollo de la gestión en liderazgo de la institución a través de los años.

El método inductivo, es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este método me permitió, mediante sus etapas básicas realizar la observación y el registro de todos los hechos, el



análisis y la clasificación de los hechos, la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos, y la contrastación del problema.

El método deductivo, la utilización de este método, me permitió, por medio de las premisas, determinar las conclusiones mediante el razonamiento lógico de todos los datos empíricos recabados en la investigación.

El método hermenéutico, permitió la selección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, facilitando el análisis de la información empírica.

Método estadístico, consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cuantitativos y cualitativos de la investigación, lo que me permitió observar, clasificar y analizar con claridad los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas en el proceso de la investigación.

El método sintético, es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; en mi estudio investigativo, me permitió observar con un enfoque global los resultados obtenidos en cada una de las partes inmersas en la investigación.

La lectura, fue la herramienta fundamental en la realización de esta investigación, puesto que de ella dependía los aportes teóricos conceptuales, el análisis en cada uno de los temas tratados sobre liderazgo y valores, tanto por el investigador como por los elementos investigados.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, fueron una ayuda importante como medios que facilitaron los procesos de comprensión y representación esquemática de los apoyos teóricos conceptuales, permitiendo una ayuda visual globalizada del proceso de investigación.

La utilización de cada uno de estos métodos y técnicas, han dado su aporte significativo para el desarrollo de esta investigación científica, facilitando así el arduo trabajo en la recolecta, selección, clasificación y análisis de los datos.



4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO.

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

4.1.1.1 El Manual de Organización.

En la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, el Manual de Organización fue elaborado por los directivos de la Institución, como una herramienta que sirva de guía en cada una de las funciones que las personas contratadas tienen que desempeñar. Estas personas sean docentes, administrativos o de servicios deben tener claro sus actividades y también como parte de la organización, conocer el orden regular de mando.

4.1.1.2. Código de Ética.-

En la Institución existe el Código de Ética, que determina las directrices que tiene por objeto establecer las conductas aceptables de los miembros de la Institución, dentro y fuera de la misma. El buen manejo de este código permite llevar una conducta responsable en la acción y participación en las diferentes actividades educativas, teniendo la discreción el sigilo respectivo en temas de carácter individual, estableciendo normas específicas de comportamiento en cada uno de los miembros de los diferentes departamentos de la Institución.

4.1.1.3. Plan Estratégico.-

Partiendo de la Misión de la UEPAC que es la de ser reconocidos en la comunidad educativa nacional como un referente que mantiene ambientes y procesos educativos coherentes con el mundo en el cual viven y se desenvuelven nuestros estudiantes; apoyados con la infraestructura y tecnología acordes a las exigencias de la época. El Plan de esta institución evidencia las estrategias para poder lograr esta Misión y los objetivos que la



sustentan referente al liderazgo y valores. De los cuales he podido evidenciar las siguientes capitulaciones:

En el Plan Institucional, dentro del Capítulo 2.5 Fundamentos Pedagógico dice: Aprender a ser.- Con la contribución que hace la educación al desarrollo global de cada persona: cuerpo, mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritual etc.; toda persona debe estar en condiciones de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio para decir por sí mismo tener libertad de pensamiento, de juicio, de sentimientos y de imaginación para el logro total de su talento y capacidad; y, ser artífice de su destino.

En el Capítulo 2.7. Bases Axiológicas: La educación en valores obliga a las Instituciones Educativas a plantearse su reto, proponer alternativas y ayudar a elegir adecuadamente. De ahí la necesidad de que la escuela recupere su función social.

Los valores se conciben como la representación de la acción humana. Vista esta como la dinamizadora de la conducta que orienta la vida y define la personalidad.

Para educar en valores consideramos los siguientes principios. Los valores y las actitudes deben integrarse permanentemente en el aula. Los valores no son naciones simples, intervienen factores de orden cognitivos, afectivos y cultural. Los valores y actitudes deben ser tratados con criterio de apertura y flexibilidad, por su relación con la diversidad individual, social y cultural.

El numeral 4.8.1 referente a Fines de la Educación dice: Preservar y fortalecer los valores propios del pueblo ecuatoriano, su identidad cultural y su autenticidad dentro del ámbito latinoamericano y mundial.

En los Objetivos de la Educación el numeral 4.9.3 dice: formar su conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación dentro del sistema



demostrativo; y, en numeral 4.9.7 dice: fortalecer la conciencia cívica de soberanía, nacionalidad respetando la identidad cultural.

El numeral 5.2 Educación en valores, democracia y cultura de paz, dice: El objetivo prioritario es crecer en una cultura muy rica en valores éticos y espirituales en respeto por los derechos humanos, con la finalidad de formar un mundo mejor, más libre, solidario, de colaboración altruista, mediante talleres de escuelas de orientación para padres y estudiantes.

El numeral 6.1 se refiere al perfil del estudiante, en el aspecto afectivo dice que debe ser: con alta autoestima, pacífico, seguro, identificado con su familia, con su colegio y sus sentimientos, con equilibrio emocional; y, en el aspecto espiritual, debe ser: solidario, respetuoso por la vida e identificado con su religión.

El numeral 6.2 del perfil del Docente, en el aspecto afectivo se caracteriza por: alta formación humana, fraterno, servicial, emotivo, equilibrado, culto, tolerante, asertivo, enfático, auténtico líder práctico y alegre; y, en el campo espiritual: respetuoso a la vida, saber perdonar, líderes de la paz, identificado con su religión, agradecido con Dios y sus semejantes.

El numeral 6.3 perfil del Padre de Familia, en el aspecto afectivo debe ser: preocupado e interesado, estable en su estado emocional, excelente autoestima, pacífico, culto, tolerante, objetivo, concreto, respetuoso y solidario.

Como podemos observar el Plan Estratégico Institucional de la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”, abarca muchos aspectos relacionados con el liderazgo y valores, además de estar contemplados en este instrumento, es socializado con todos los miembros de la comunidad educativa; esto garantiza el buen funcionamiento de la institución enmarcando todas sus actividades a este conjunto de normas morales anteriormente expuestas; así como también se evidencia el liderazgo que tienen sus directivos en la organización para el buen funcionamiento del PEI.



4.1.1.4. Plan Operativo Anual. (POA)

El Plan Operativo Anual se lo elabora en el mes de marzo, previo al inicio de clases con el aporte de cada una de las áreas y Departamentos, según las actividades propias que tengan; al final y de manera cronológica (por fechas) se consolidan todas las actividades: académicas, culturales, sociales, deportivas y de vinculación comunitaria. Este POA es socializado entre toda la comunidad educativa de la institución.

Entre las actividades planificadas en el POA podemos destacar las siguientes: Horas Cívicas y Periódicos Murales, todos los lunes y fechas Cívicas, revisión de Ideario 24 y 25 de marzo, homenaje a las Madres 15 de mayo, inicio de los programas de Participación estudiantil (alfabetización), 21 de mayo, reunión con Padres de Familia 17 de abril, Escuela para Padres 22 de mayo y una vez al mes durante todo el año, homenaje al Día de Niño 2 de junio, homenaje a los Padres 16 de junio, charlas motivacionales a los Estudiantes durante el I y II trimestre, Olimpiadas Deportivas 30 de agosto, exposición de las especializaciones (Casa Abierta) 5 de septiembre, elección de Reina, 25 de septiembre, Desfile Cívico, 7 de octubre, celebración de la navidad, 23 de diciembre. Ceremonia de Graduación de Bachilleres, 7 de febrero del 2011

He podido observar en el POA de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, la planificación de varias actividades que fomentan acciones de liderazgo y cultivan el desarrollo axiológico, no sólo en los directivos, sino también en todos los miembros de su comunidad. Estas acciones se encuentran ya planificadas para todo el periodo lectivo 2010 – 2011.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional. (PEI)

En el colegio sujeto de investigación, la mayoría de los docentes conocen de la existencia del Proyecto Educativo Institucional, porque todos los años se lo socializa para evaluarlo con miras a mejorarlo y lograr la efectividad, eficiencia y calidad de las actividades académicas, sociales y culturales inmersas en el PEI. Cabe indicar que por la cualidad de particular laica de la institución, sus

directivos siempre están al frente responsablemente en el accionar educativo, prestando la mayor atención a cada uno de los estamentos; tomando como base los lineamientos de su Misión, Visión, Política y Filosofía para lograr cumplir su slogan “Camino a la Excelencia”.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.-

El Reglamento Interno estructurado y reglamentado con todas las normas de convivencia institucional y hoy remplazado por el Código de Convivencia, por una ordenanza ministerial, es socializado con toda la comunidad, rigiendo y orientando todas las actividades para la buena marcha disciplinaria de los involucrados en el quehacer educativo. Cabe destacar que la Dra. Norma Muñoz de Tapia Rectora propietaria del Plantel, gracias a los estudios realizados como maestrante de la UTPL, participó activamente en la reestructuración de este documento, que rige desde el año 2000 como Reglamento Interno y desde el 2008 como Código de Convivencia propiamente dicho.

Entre los Objetivos específicos del código de Convivencia, uno de ellos dice: fomentar la formación en valores para orientar a la vida y definir la personalidad de los estudiantes.

En el Capítulo I Art. 3 dice:

- a) promover el desarrollo integral armónico y permanente de las potencialidades y valores de los estudiantes.

- c) Formar en los estudiantes su conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación.

- g) Potenciar y favorecer las relaciones entre profesores, alumnos y padres de familia, para lograr el funcionamiento armónico y positivo de la Comunidad Educativa.

- h) Fortalecer la conciencia cívica de soberanía y nacionalidad.



El Capítulo II del Código de Convivencia contiene:

a) Principios.- La responsabilidad y organización, puntales básicos en la formación del perfil de los estudiantes de la UEPAC como parte integral de la Institución, la familia y la sociedad.

b) Valores.- Los valores serán justificados en sentido de la norma, los mismos que serán practicados por directivos, maestros, estudiantes, padres de familia.

Se dará énfasis a la: eficacia, justicia, verdad, economía, higiene, estética, puntualidad, etc.

Eficacia.- Normas predeterminadas o previstas en lo espiritual, familiar, social, económico, intelectual.

Justicia.- Mantener disciplina orden en el aula, pasillos y patios, para respetar el trabajo de los alumnos.

Salud.- Abrir las ventanas, mantener aulas y patios limpios, ingerir alimentos saludables.

Seguridad.- Jugar evitando accidentes, bajar y subir las gradas despacio y en orden, subir a los transportes en forma ordenada y cuidar de sus útiles e integridad personal

Verdad.- Decir siempre la verdad por respeto propio y a los demás, demostrar el sentido de pertenencia.

Higiene.- Bañarse todos los días, estar limpios, bien peinados, conservar su aseo personal siempre.

Estética.- Lucir correctamente los uniformes, mantener su auto estima y vender una buena imagen.



Disciplina.- Mantener un buen vocabulario, ser puntual en su asistencia, pensiones y tareas.

El art. 8 Escuela de Orientación para Padres, dice: que padres e hijos tendrá la oportunidad de prepararse emocionalmente a través de Talleres, charlas, conferencias, convivencias para mejorar las relaciones familiares; y, lograr ser mejores padres y mejores hijos.

El artículo referente al sentido de pertenencia entre sus numerales dice:

1. Reconocer y respetar a los otros los mismos derechos que exigen para su persona.

4. Guardar lealtad y respeto a la Institución.

7 Emplear un vocabulario digno y respetuoso con los compañeros, profesores, directivos y demás personas de la Institución.

13. Respetar las pertenencias de los compañeros y demás personas.

Podemos notar claramente que el Código de Convivencia, antes Reglamento Interno, también tiene reglamentado muchas situaciones relacionadas con el aspecto social y moral de los miembros de la institución, estas acciones fomentan el desarrollo de liderazgo y la aplicación de valores en todos los estamentos de la misma.

Realizado la revisión y análisis de los instrumentos de la gestión educativa en la Unidad educativa “Abdón Calderón”, en los aspectos relacionados con liderazgo y valores, nos podemos dar cuenta que cuentan con un marco legal estrictamente adheridos a la práctica en valores, los mismos que generan rasgos relevantes en la formación del liderazgo. Todos estos documentos han sido socializados con la participación de todos los integrantes de la Comunidad educativa, bajo la dirección de las autoridades competentes y los diferentes Jefes departamentales, cabe resaltar que a pesar de las actividades realizadas en la socialización de estos instrumentos existe falencia en la comunicación



interna entre ciertos miembros de los departamentos involucrados y muy en especial por el cuerpo docente.

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC.

4.1.2.1 Visión y Misión.-

La Visión de la Unidad Educativa Abdón Calderón es, la de ser reconocidos en la comunidad educativa nacional como un referente que mantiene ambientes y procesos educativos coherentes con el mundo en el cual viven y se desenvuelven nuestros estudiantes; apoyados con la infraestructura y tecnología acordes a las exigencias de la época.

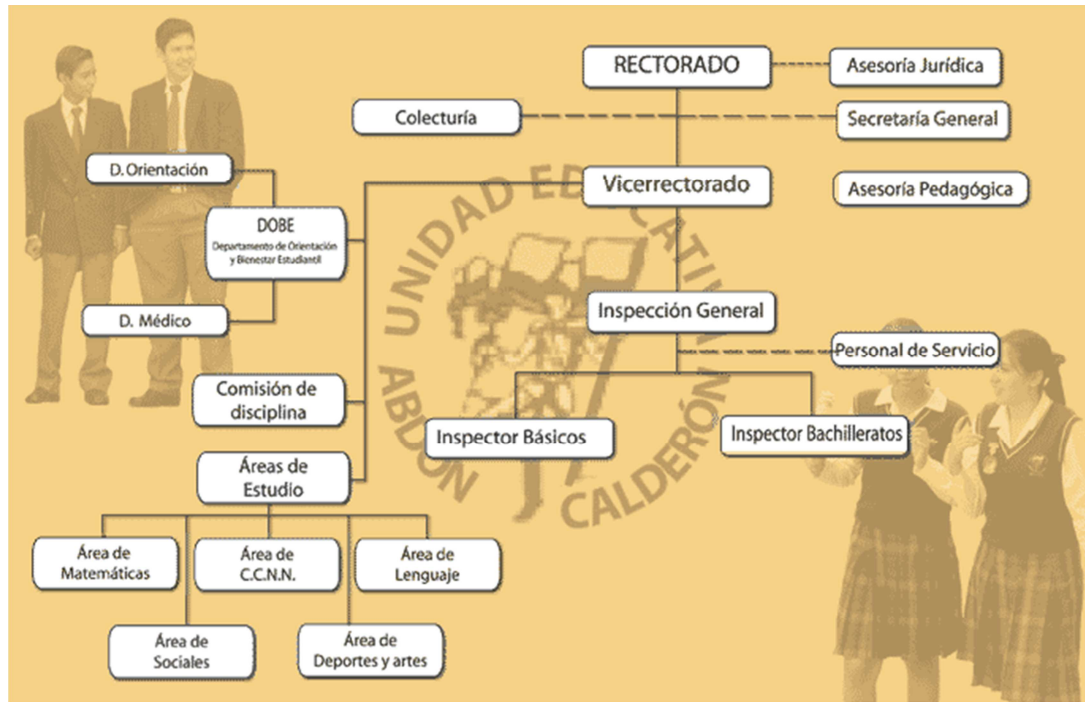
La Misión de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” es la de educar a los alumnos para conseguir, desarrollar las aptitudes y fortaleciendo el desarrollo personal, haciendo de ellos:

Un ente creativo, con capacidad de expresión y comprensión, con facilidad para la investigación, con espíritu deportivo a través de las escuelas deportivas, ya establecidas, con autonomía personal y solidaria comprometiéndose con su Institución familia y comunidad, con cultivo de valores y crecimiento de su autoestima.

Al observar la Misión y Visión de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, nos damos cuenta que es una institución educativa que apunta a la calidad y excelencia, no sólo en el aspecto académico, sino también en el campo de los valores y la formación integral de sus miembros.

4.1.2.2 Organigrama de la Institución

Ilustración 1



Fuente: PEI UEPAC

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia

La estructuración administrativa reflejada en el Organigrama de la institución, establece una organización jerárquica, donde se muestran los niveles; y, cada uno de sus integrantes tiene una visión global de su ubicación y quiénes son sus jefes inmediatos.

4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos.

Las funciones de los diferentes Departamentos y áreas en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, están explícitamente definidas en su Código de Convivencia

El Área de Gestión Administrativa. Integrada por la Rectora, Vicerrectora e Inspectores, entre sus principales funciones están:



Orientar, animar, acompañar y supervisar las actividades educativas, formativas en todos sus aspectos, dirige las actividades de la Institución, coordina y preside los actos académicos, sociales culturales y deportivos, supervisa la elaboración y desarrollo del PEI, atiende la sugerencia y necesidades de profesores, padres de familia y estudiantes, delega funciones y supervigila su cumplimiento, aprueba o redefine la sugerencia mandadas por los distintos organismos colegiales, aprueba proyectos de mejoramiento académico e institucional, da su informe y evaluación anual de logros, deficiencias y sus respectivas proyecciones, mantiene el orden, disciplina, asistencia de los estudiantes, organiza y controla la labor y asistencia del personal docente, administrativo y de servicio, mantiene buenas relaciones con autoridades, personal administrativo, de servicio, padres de familia, estudiantes y demás miembros de la comunidad, lleva los registros de asistencia y disciplina de los estudiantes, justifica y concede permisos previo informe al rector, atiende con amabilidad, y esmero a toda las personas que soliciten de su ayuda, guarda el secreto profesional que sus funciones le demanden, fomenta el sentido de responsabilidad, trabajo y creatividad en los estudiantes, asume el rol de orientador y vela por el desarrollo efectivo de los estudiantes organizando y acompañando en las diversas actividades educativas.

El Área de Gestión Pedagógica y Académica. Integrada por la Vicerrectora, Jefes de Áreas y cuerpo Docente, tiene como funciones principales las siguientes:

Colabora estrictamente con la Rectora a fin de cumplir con el PEI, dirige y organiza la marcha académica del plantel, distributivo y horario, coordina y preside los organismos colegiales de la Institución, evalúa los trabajos y actividades de cada departamento y comisión, fomenta el diálogo, la participación y el espíritu libre, solidario y fraterno entre los diversos departamentos, informa a la rectora sobre la marcha del proceso educativo y formativo, tiene atribuciones de Rectora en su ausencia o cuando estuviese imposibilitada para desempeñar sus funciones, ejecuta acciones delegadas por el rector o señaladas en el Reglamento Interno del Plantel, ser respetuosos del modelo pedagógico y didáctico establecido en la Institución, dirigen y cuidan la



formación integral de la personalidad del estudiante, mantiene unas buenas relaciones humanas con todo el personal docente, administrativo, estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad, trabajan y son solidarios con el proceso formativo de la Unidad Educativa, asumen y cumplen con responsabilidad todas las actividades asignadas por las autoridades, mantiene estrecha relación de comunicación y afectividad con tutores y autoridades.

El área de Gestión Administrativa y Financiera. Integrada por: el Jefe financiero, Contador y Colector; tienen las siguientes funciones:

Recaudar mensualmente los valores por concepto de pensiones mensuales, coordinar los gastos de Caja chica de la Institución, realizar los reportes semanales de ingresos y egresos, llevar prolijamente la contabilidad interna y fiscal de la Institución, realizar los Balances respectivos, llevar con transparencia los Libros Contables de la institución, realizar los pagos de Impuestos al SRI, IESS., administrar los recursos económicos, materiales y humanos, realizar los financiamientos económicos que necesite la Institución, controlar y autorizar los pagos al personal docente, administrativo y de servicios, coordinar el buen funcionamiento del Departamento con los demás miembros del mismo. .

Área de Gestión de la Comunidad. Integrada por la Rectora, Orientadora, Médico, Odontólogo, conocen a los estudiantes y siguen técnicamente su evolución en todos los campos, detectan problemas, anomalías psicológicas que afecten el rendimiento, tratan y asesoran a los estudiantes con dificultades, aptitud inhales, vocacionales y conductuales, investigan el entorno social y familiar de los estudiantes para dar solución a sus problemas, realizan terapias familiares encaminadas a la rehabilitación del hogar y la familia, organiza y dicta charlas con diferentes profesionales a su área, asesora técnicamente a los profesores y tutores para lograr un trabajo integral, realizan campaña de prevención médica y dental, orientan la sana nutrición de los estudiantes, organizan charlas de salud psicológica y de orientación familiar, así como de medicina preventiva para padres de familia y estudiantes.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.

Más allá de revisar diferentes concepciones del clima escolar, e intentando comprender las instancias y condiciones que influyen en su conformación, vamos a analizar a continuación algunos de los aspectos organizativos que pueden estar influyendo en su configuración, en momentos de cambio como los que vivimos. Hemos de reconocer que en la actualidad, en tiempos de reformas y contrarreformas, el concepto de clima cobra especial importancia, al admitirse la necesidad de generar climas abiertos y de colaboración si queremos que las organizaciones educativas se conviertan en centros de mejora escolar y aprendizajes duraderos. El trabajo en equipo y la coordinación de funciones y procesos se constituyen en elementos esenciales del desarrollo institucional, por lo que las características del clima del centro van a influir de manera decisiva en la mejora del mismo. Partiendo de la premisa anterior, vamos a referirnos someramente a algunos de los aspectos estructurales, institucionales y sociales que se relacionan con el clima que se vive en los centros educativos, que influyen en su configuración y que, por tanto, juegan un importante papel en los procesos de aprendizaje y desarrollo. Pero también vamos a prestar atención a un componente social que afecta al profesorado relacionado con el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal (Durán, Extremera y Rey, 2001), que no sólo repercute en la práctica pedagógica habitual, sino que también tiñe los espacios relacionales de la vida de los centros. Nos referimos al concepto de «malestar docente» (Esteve, 1987) http://www.revistaeducacion.mec.es/re350/re350_16.pdf (recuperado 21 de julio 2011, 16H15).

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.

La acción de enseñar en lo formal a los estudiantes de la UEPAC de Básico y Bachillerato, está bajo la responsabilidad y calidad moral de los maestros contratados para ejercer la enseñanza aprendizaje y las actividades trazadas en el currículo institucional.



Los estilos de enseñanza de cada profesor se aprecian en su planificación didáctica, en las tareas de sus alumnos y en la evaluación de su práctica docente. Los maestros ponen en práctica alternativas didácticas para que el proceso de aprendizaje de sus alumnos sea significativo.

Su planificación en cuanto a sus temas, están articulados con los diferentes programas y proyectos que se realizan en el colegio y que contribuyen eficientemente en el aprendizaje activo de los estudiantes.

Las evaluaciones es otro de los procesos que se realizan durante el desarrollo de la clase y al finalizar cada jornada pedagógica, con la finalidad de identificar el nivel del rendimiento del estudiante y la acción orientadora y retroalimentadora del maestro.

El clima en el aula, se observa un clima de respeto y confianza entre maestro y estudiante, factores importantes para motivar satisfactoriamente el aprendizaje y la buena convivencia, con respeto, solidaridad y amistad, no sólo en el aula sino también fuera de ella.

El tiempo está administrado entre la retroalimentación de los conocimientos, ejercicios, explicación y exposición de los Talleres, dinámicas, etc. en una hora clase de cuarenta minutos.

Los materiales, factores importantes en el proceso de la enseñanza; a más de los materiales tradicionales, existen los de la nueva tecnología como: computador, data show, pizarras digitales, etc.

4.1.2.6 Dimensión Organizativa Operacional y Valores.

En la UEPAC, existen los diferentes Departamentos: Rectorado, Vicerrectorado, Inspección, DOBE, Colecturía, Secretaría, Biblioteca, Enfermería, Bazar, los que mantienen una comunicación y relación de trabajo según las funciones establecidas en Manual de Procedimiento y en el Código de Ética.



Cabe señalar que a pesar de existir el Código de Ética, el Manual de Procedimiento y el Consejo Técnico pedagógico, no se lo aplica con normalidad por motivos varios. Se recomienda realizar un seguimiento y evaluación, para que se dé cumplimiento a las disposiciones de estos documentos, en beneficio del buen funcionamiento de la institución. Esto evidencia una de las debilidades encontradas en el FODA, como lo es: la deficiencia en la comunicación interdepartamental.

4.1.4.7 Dimensión Administrativa financiera y valores.

Este Departamento está bajo la responsabilidad del Director Financiero y Contador, el colector, quienes con responsabilidad, honradez y honestidad velan por el buen manejo de los recursos económicos, materiales y humanos con que cuenta la institución.

A pesar de existir el personal idóneo, no se lleva una contabilidad de Costos Financieros, pero sí la contabilidad fiscal; es deficiente la administración en el mantenimiento y conservación de los muebles y materiales de la institución, mas no de la infraestructura.

Se recomienda optimizar el recurso humano para ejecutar y hacer el seguimiento de las falencias detectadas, especialmente en los bienes muebles de la institución.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

Existe una buena relación con la comunidad, tanto interna como externa, ya que con la presencia del colegio desde hace diez años, este sector creció económicamente, sus moradores se dedican al comercio en su mayoría, su potencial clientela los estudiantes, maestros y padres de familia, convirtiendo al sector en un pequeño polo de desarrollo. Así mismo la vinculación de los diferentes proyectos educativos ha dado la pauta para establecer amistad, ayuda, confianza y capacitación a los integrantes de la comunidad,



fortaleciendo la interrelación de la comunidad educativa y los lazos de amistad que favorecen al buen vivir. El trabajo comunitario de los estudiantes, les ha permitido adquirir autonomía y madurez personal para enfrentar y dar soluciones a los problemas, con actitudes innovadoras convirtiéndose en un potencial líder.

Luego de la observación realizada en la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”, podemos darnos cuenta que el clima escolar está íntimamente ligado a la práctica de valores en todas sus dimensiones; esto hace que por medio de la gestión administrativa, pedagógica, organizativa y comunitaria; y, con el respaldo de los instrumentos de gestión, las actividades que se realizan, siempre tendrán relación con el liderazgo y valores.

4.1.3 Análisis del FODA.

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades.

Analizando las principales fortalezas relacionadas con Liderazgo y Valores, con las que cuenta la Unidad Educativa “Abdón” Calderón” UEPAC, nos damos cuenta que todos los Instrumentos de Gestión (PEI, POA, Código de Convivencia, etc.) cuentan con un marco legal, mediante el cual reglamentan desde el punto de vista moral, todas las actividades que se desarrollan en la misma, además los miembros de su comunidad cuentan con una probada calidad humana revestida en principios morales, esto lógicamente genera un clima de respeto y consideración entre los miembros de la comunidad educativa, las campañas por medio de charlas a estudiantes y escuelas para padres brindan una significativa ayuda para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el campo axiológico.

Las debilidades principales que adolece la Unidad Educativa “Abdón Calderón” son: la práctica de política del mínimo esfuerzo que algunos miembros de su comunidad practican, el poco sentido de pertenencia hacia el cuidado de materiales y bienes de la institución, la deficiente comunicación interdepartamental generada por la falta de confianza entre jefes y



subordinados , el mal uso que da el estudiante a las nuevas tecnologías y la poca ayuda que brinda la familia en la formación en valores, hace que la institución busque estrategias para resarcir estos inconvenientes.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas.

La Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, tiene entre sus principales oportunidades el liderazgo y gestión de sus autoridades, lo que ha generado confianza en la institución por parte de autoridades educativas, de los Gobiernos seccionales y de la comunidad, esto le permite liderar y fomentar actividades extracurriculares a nivel local, nacional e internacional, pues tiene convenios con universidades del país y con la Universidad Agrícola Panamericana El Zamorano de Honduras; y, con el Mayflower College de Inglaterra en un intercambio cultural.

Entre las principales amenazas tenemos: que con la nueva legislación educativa, muchos docentes de calidad ya no puedan prestar sus servicios en los planteles particulares, razón por la cual el personal humano se torna escaso. Otra amenaza que se podría considerar, es la crisis en la práctica de valores en gran parte de la sociedad, sumado a la agresividad que proyectan los medios de comunicación; y, las situaciones de violencia que observan los estudiantes en sus lugares de residencia, esto da como resultado un gran problema externo que con la gestión y liderazgo de las autoridades deben ayudar a resolverlo o por lo menos a neutralizarlo.



4.1.3.3 Matriz FODA

Matriz 1

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Instrumentos de Gestión Educativa actualizados, con lineamientos en Liderazgo y Valores. * Personal directivo, administrativo y de servicios con gran calidad humana y de formación en valores. * Clima de respeto y consideración entre los integrantes de la comunidad educativa. * Escuelas de Capacitación para Padres. * Charlas de Motivación a estudiantes. * Excelente gestión en liderazgo y valores por parte de los directivos.. * El nivel de colaboración de los padres de familia en las actividades extracurriculares es elevado. | <ul style="list-style-type: none"> * Política del mínimo esfuerzo en algunos miembros de la comunidad educativa. * Poco sentido de pertenencia hacia el cuidado de los materiales. * Deficiencia en los canales de comunicación departamentales. * Mal uso de las tecnologías * Alto índice de desintegración familiar. * Poca ayuda de las familias en educación en valores. * Irresponsabilidad de algunos padres de familia con los compromisos económicos con la institución. * Bajo nivel de amistad entre los miembros de la institución. |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Institución. * Confianza en la institución de la comunidad quevedeña y cantones aledaños. * Existencia de convenios con instituciones educativas del país y del exterior. * Apoyo de los Gobiernos locales en actividades extracurriculares de la institución. | <ul style="list-style-type: none"> * Situaciones de violencia que se dan en los barrios donde viven nuestros alumnos. * Régimen laboral de contrato que dificulta el trabajo profesional de los Docentes. * Crisis en la práctica de valores. * Alta agresividad en los medios de comunicación. * Alto nivel delincencial en el área. |

Fuente: Investigación directa UEPAC

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.-

4.2.1 De los Directivos.

Su infraestructura física consta de dos edificios de tres plantas de cemento armado con 21 aulas diseñadas para la primaria; tres edificios de tres plantas con 27 aulas para la secundaria, dos auditorium de usos múltiples. Funcionan varios Departamentos entre ellos: secretaría, colecturía, rectorado, vicerrectorado, inspección, DOBE, Psicología, enfermería, biblioteca, peluquería, sala de profesores, bar comedor. Para el desarrollo de las actividades académicas cuenta con; 4 laboratorios de informática con Internet y zona wifi, laboratorio de Física, - Matemática, Química, Biología, Inglés, Música; para su recreación cuenta con tres canchas de fútbol, dos de césped natural y una sintética, una cancha de tenis, una de vóley, una piscina y cuatro patios de recreación y áreas verdes.

El personal docente que labora es profesional en docencia, con un total de 54 profesores, 10 administrativos y 10 como personal de apoyo todos bachilleres y cursando estudios universitarios. La institución se sustenta con los valores que ingresan por matrículas y pensiones. El nivel económico de los estudiantes es de media hacia alta, lo que permite trabajar con las nuevas tecnologías educativas.

El ideario de la institución es la base de orientación para todas las actividades entre ellas: visión, misión, política y filosofía, pues siguiendo los lineamientos planteados conseguiremos cumplir el lema de la institución “Camino a la excelencia”.



Tabla 6

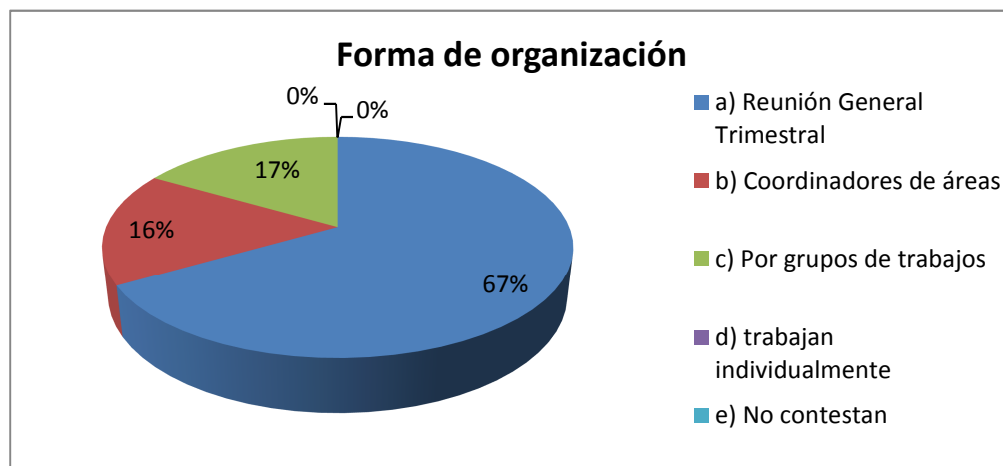
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJOS EN EL CENTRO EDUCATIVO.

| Forma de organización | f | % |
|---|---|----|
| a. El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre. | 4 | 50 |
| b. Coordinadores de áreas. | 1 | 25 |
| c. Por grupos de trabajos. | 1 | 25 |
| d. Trabajan individualmente. | 0 | 0 |
| e. No contestan. | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 6



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia.

El 67% de los administrativos encuestados, determinan que la forma de organización se da con reuniones trimestrales dirigidas por el Director del establecimiento; y, el otro 33% se dividen sus opiniones entre las opciones:

coordinadores de áreas y por grupos de trabajos. Sabemos que toda organización es una realidad concreta integrada por una comunidad interna y externa, que conforman la estructura organizativa del centro, quienes realizan sus actividades acorde a la planificación realizada.

Tabla 7

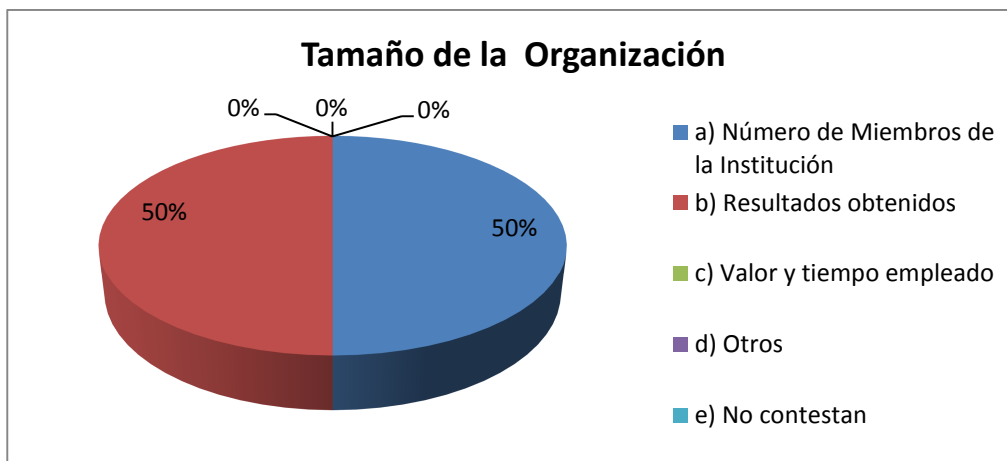
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

| Forma de organización | f | % |
|--|---|----|
| a. El número de miembros de la institución. | 3 | 50 |
| b. Los resultados obtenidos en la institución. | 3 | 50 |
| c. Valor y tiempo empleados en la institución. | 0 | 0 |
| d. Otros. | 0 | 0 |
| e. No contestan. | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 7



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Referente al tamaño de la organización, el 50% de los encuestados miden el tamaño de la institución de acuerdo al número de miembros; y, el otro 50% lo miden según los resultados obtenidos. Según Vargas Diez (2001), considera que la calidad y el tamaño de la institución depende de muchos factores, y no sólo de los recursos económicos, porque puede haber instituciones con modestos recursos pero con una eficiente gestión y excelente pedagogía; esta opinión sustenta la respuesta del 50% de los encuestados que afirman que el tamaño de la institución se mide con los resultados obtenidos.

Tabla 8

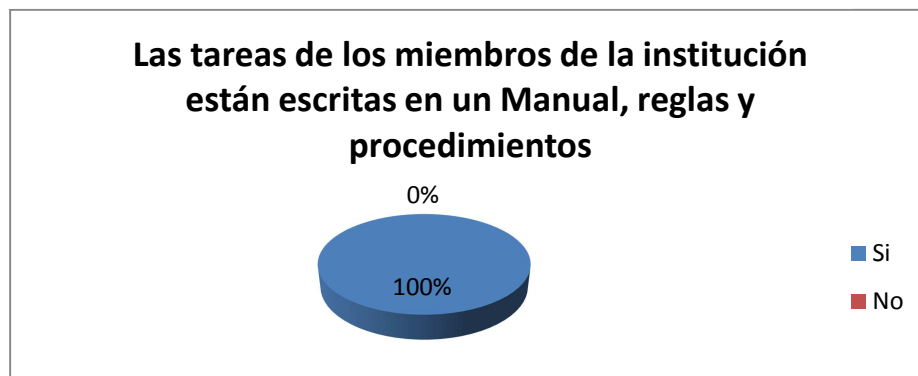
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

| Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual, reglas y procedimientos. | f | % |
|---|----------|----------|
| a. Sí | 6 | 100 |
| b. No | 0 | 0 |
| TOTAL | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 8



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

El 100% de los encuestados corroboran que todas las tareas de los miembros de la institución se encuentran explícitas en los manuales existentes. Las bondades que representan los manuales y reglas de procedimientos claros y específicos dentro de una institución, que deben ser conocidos por los empleados a todo nivel, garantizan una buena planificación organizativa.

Tabla 9

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

| El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por el: | f | % |
|--|----------|----------|
| a. Director | 0 | 0 |
| b. Rector | 6 | 100 |
| c. Consejo Directivo | 0 | 0 |
| Total | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 9



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



Referente a la toma de decisiones, el 100% de los encuestados aseguran que es liderada por el Rector, esto se debe a la categoría de una institución particular.

El tema de la toma de decisiones cobra importancia en la medida que el fin último de los sistemas de información es servir como herramienta para tal fin, en este caso el educativo, es decir, que de una correcta o incorrecta toma de decisiones, depende la forma en que una organización evolucione y logre o no el éxito deseado acorde a sus objetivos planteados.

Tabla 10

DELEGACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

| 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. | f | % |
|--|----------|----------|
| a. Sí | 2 | 33 |
| b. No | 4 | 67 |
| TOTAL | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 10



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



El 33% de los encuestados delegan funciones, el otro 67% no lo hace; realmente, la delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de obligaciones y metas concretas; la autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización. Es notorio que en este caso los administrativos encuestados en su mayoría no delegan funciones, quizás por el temor que la persona a quien se le delegue autoridad, no cumpla con su responsabilidad total, lo que genera como resultado la sobrecarga de trabajo a los administrativos.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

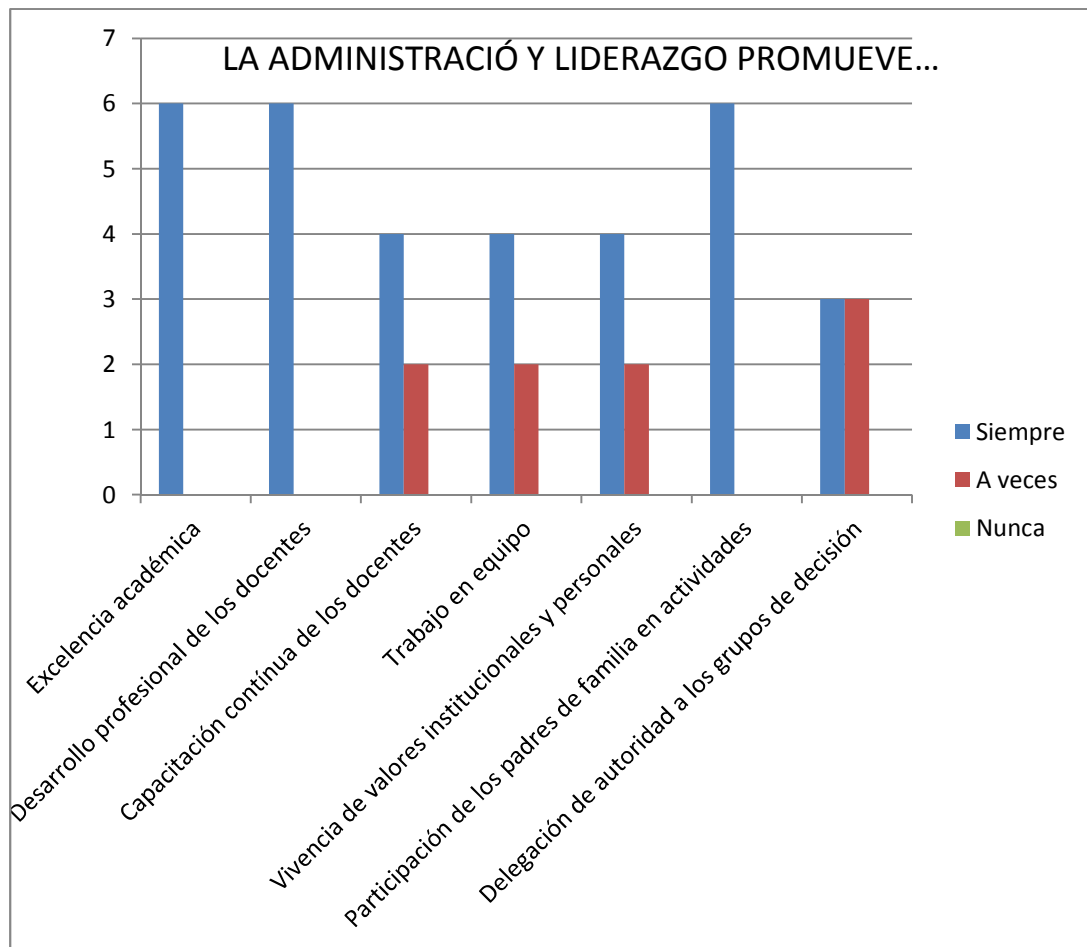
| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|-----|---------|----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Excelencia académica | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b | El desarrollo profesional de los docentes. | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| c | La capacitación continua de los docentes. | 4 | 67 | 2 | 33 | 0 | 0 |
| d | Trabajo en equipo | 4 | 67 | 2 | 33 | 0 | 0 |
| e | Vivencia de valores institucionales y personales | 4 | 67 | 2 | 33 | 0 | 0 |
| f | Participación de los padres de familia en las actividades programadas | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| g | Delegación de autoridad a los grupos de decisión | 3 | 50 | 3 | 50 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



Gráfico 11



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Lo que totalmente se promueve en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, son: la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución. Esto demuestra que la institución trabaja en un ambiente agradable que genera una actitud positiva en desarrollo de las actividades.



Tabla 12

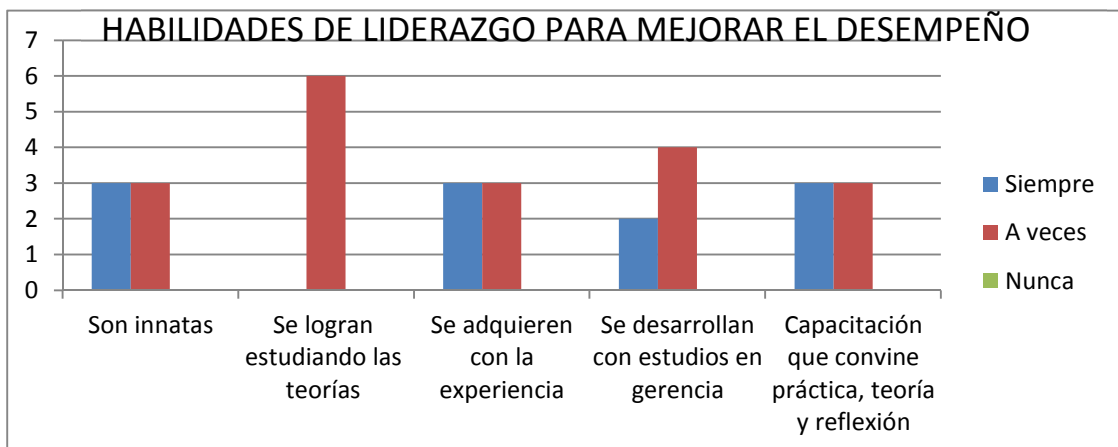
HABILIDADES DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|----|---------|-----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Son innatas | 3 | 50 | 3 | 50 | 0 | 0 |
| b | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo | 0 | 0 | 6 | 100 | 0 | 0 |
| c | Se adquieren a partir de la experiencia | 3 | 50 | 3 | 50 | 0 | 0 |
| d | Se desarrollan con estudios en Gerencia | 2 | 33 | 4 | 67 | 0 | 0 |
| e | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. | 3 | 50 | 3 | 50 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 12



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Existen opiniones variadas sobre las habilidades de liderazgo en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, el 50% creen que son innatas y otro 50% piensa que se adquieren con la experiencia.

Tabla 13

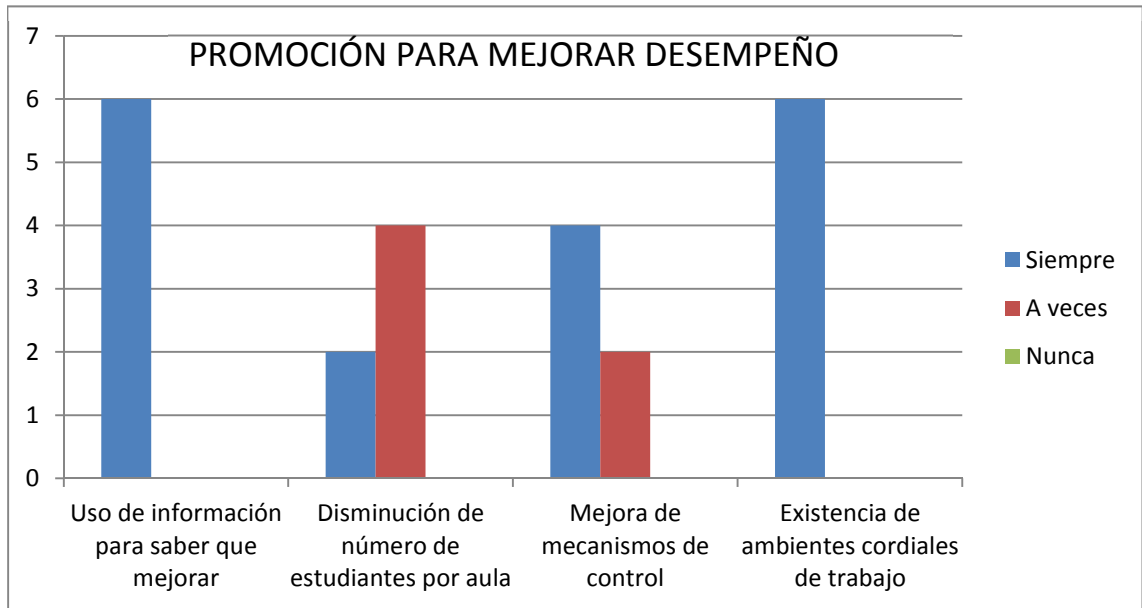
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|-----|---------|----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b | La disminución del número de estudiantes por aula | 2 | 33 | 4 | 67 | 0 | 0 |
| c | La mejora de los mecanismos de control | 4 | 67 | 2 | 33 | 0 | 0 |
| d | La existencia de ambientes cordiales de trabajo. | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 13



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Para mejorar el desempeño escolar y progreso de la institución, el 100% se basan en el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. Referente a la existencia de ambientes cordiales de trabajo el 100% de los encuestados opinan que en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, si existen, lo que sirve de base para mejorar el desempeño y progreso de la Institución..

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

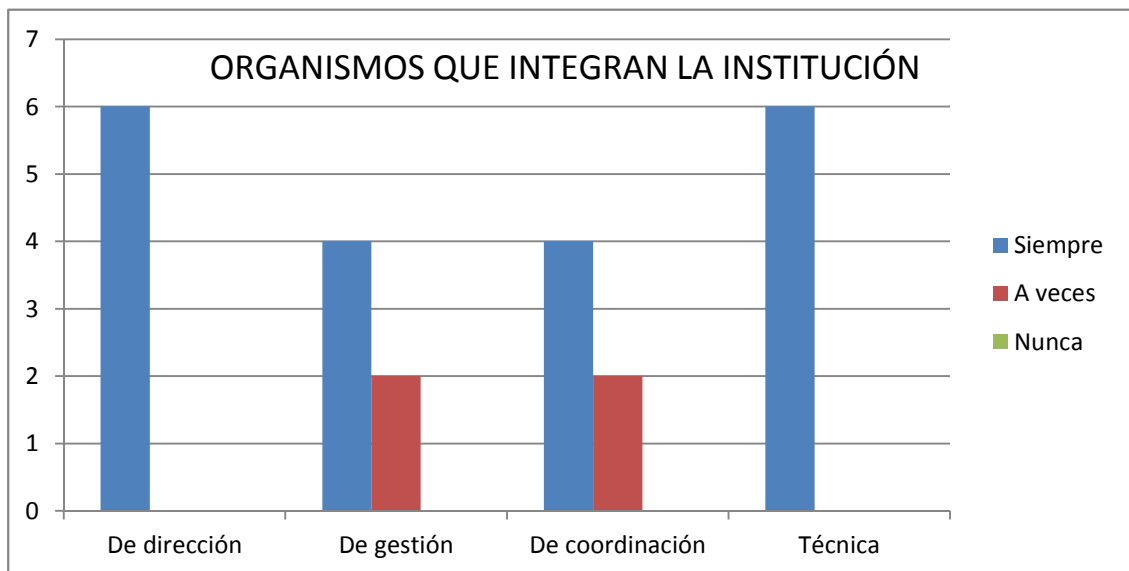
| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|-----|---------|----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | De dirección (director (a)), Consejo Escolar, Consejo Académico, Etc. | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b | De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) | 4 | 67 | 2 | 33 | 0 | 0 |



| | | | | | | | |
|---|---|---|-----|---|----|---|---|
| c | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) | 4 | 67 | 2 | 33 | 0 | 0 |
| d | Técnica (departamentos, equipos docentes, etc.) | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Otros (¿cuáles?) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 14



Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

La Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”, cuenta con todos los departamentos necesarios para una buena administración, así lo demuestran los resultados de la encuesta a administrativos.



Tabla 15

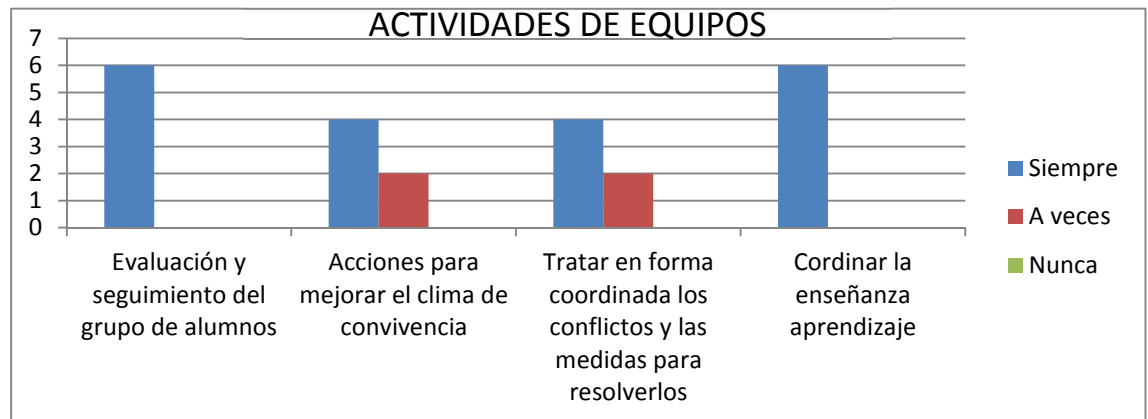
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.

| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|--|---------|-----|---------|----|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. | 4 | 67 | 2 | 33 | 0 | 0 |
| c | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. | 4 | 67 | 2 | 33 | 0 | 0 |
| d | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 15



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



Según los resultados de las encuestas a directivos, la evaluación y seguimiento del grupo de alumnos y coordinar la enseñanza aprendizaje que se propone a los alumnos, son las actividades que más se realizan, con un 100%, seguidas luego por las acciones para mejorar el clima de convivencia y tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, con un 67%.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

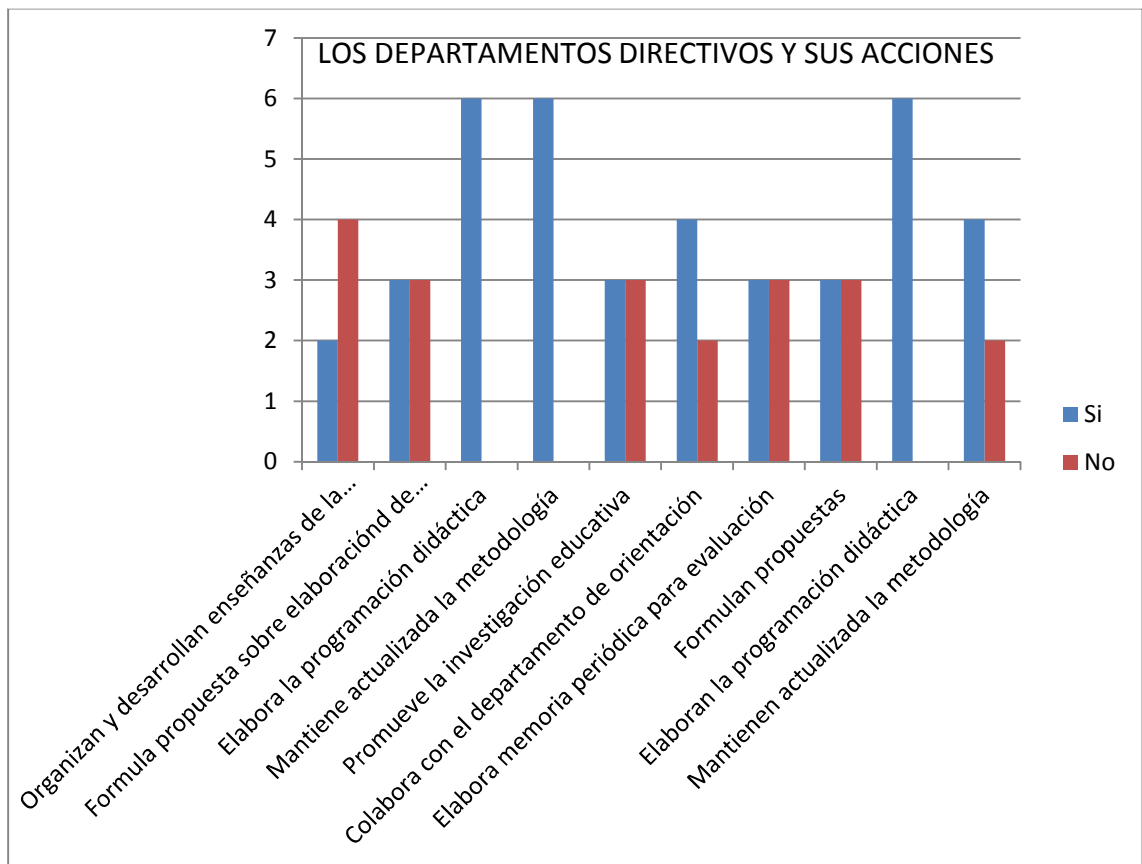
| Orden | Los departamentos se encargan de | Sí | | No | |
|-------|--|----|-----|----|----|
| | | f | % | f | % |
| a | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. | 2 | 33 | 4 | 67 |
| b | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. | 3 | 50 | 3 | 50 |
| c | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de las materias o área correspondiente. | 6 | 100 | 0 | 0 |
| d | Mantener actualizada la metodología. | 6 | 100 | 0 | 0 |
| e | Promover la investigación educativa y promover actividades de perfeccionamiento para sus miembros. | 3 | 50 | 3 | 50 |
| f | Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje | 4 | 67 | 2 | 33 |
| | Elaborar una memoria periódica en la que se | | | | |



| | | | | | |
|---|--|---|-----|---|----|
| g | valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. | 3 | 50 | 3 | 50 |
| h | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. | 3 | 50 | 3 | 50 |
| i | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. | 6 | 100 | 0 | 0 |
| j | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. | 4 | 67 | 2 | 33 |

Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 16



Fuente: Encuesta a Directivos
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



Las acciones de los departamentos que fueron contestadas positivamente por el 100% de los encuestados fueron: Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de las materias o área correspondiente, mantener actualizada la metodología y los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Tabla 17

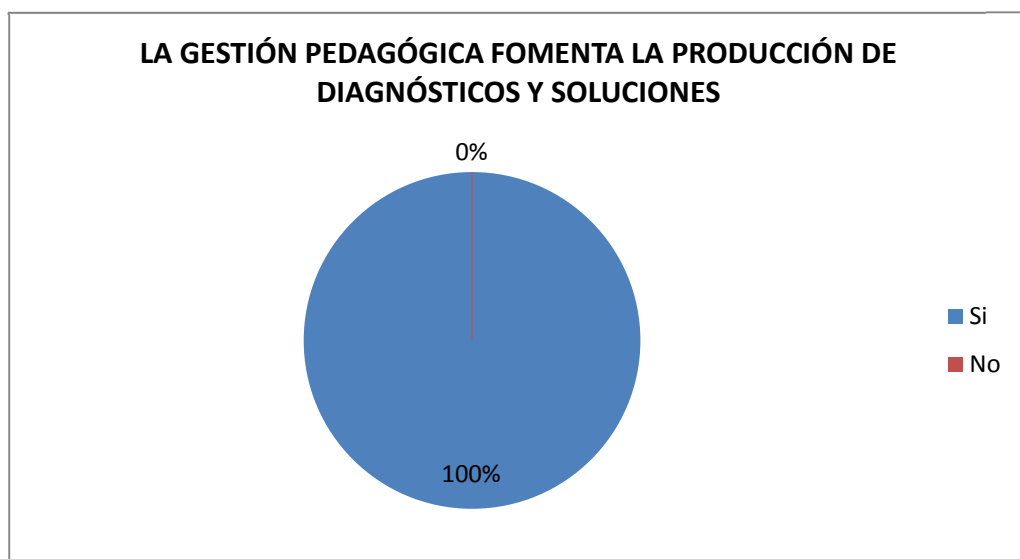
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

| Orden | Acciones | Sí | | 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 el entorno geográfico. | 6 | 100 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 17



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



El 100% de los encuestados confirman que 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 el entorno geográfico. Sin lugar a duda, la gestión pedagógica de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, está enfocada hacia un liderazgo interno y externo en la búsqueda de soluciones inteligentes e inmediatas de los problemas que involucren a su entorno.

Tabla 18.

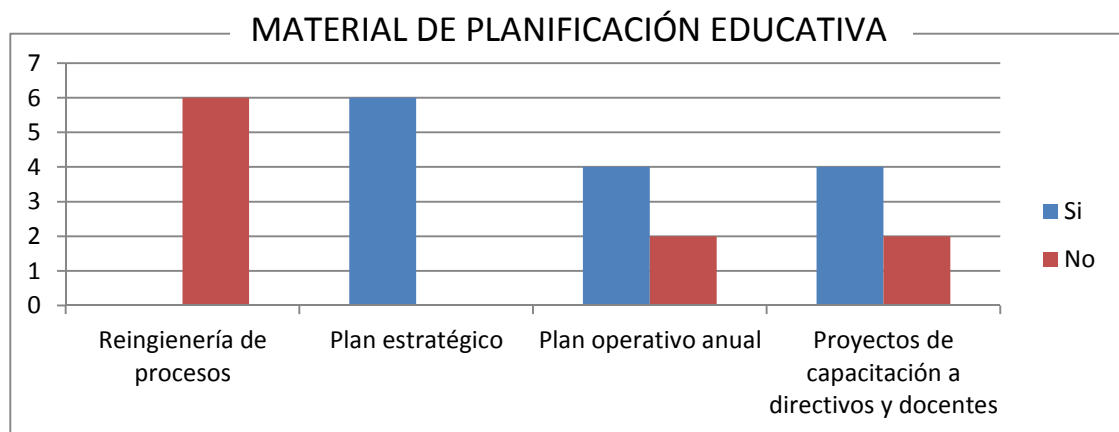
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

| Orden | Material de Planificación | Sí | | No | |
|-------|---|----|-----|----|-----|
| | | f | % | f | % |
| a | Reingeniería de procesos | 0 | 0 | 6 | 100 |
| b | Plan estratégico | 6 | 100 | 0 | 0 |
| c | Plan operativo anual | 4 | 67 | 2 | 33 |
| d | Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes | 4 | 67 | 2 | 33 |

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 18



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



Según los resultados de la encuesta a directivos en la institución, no se realizan reingeniería de procesos, pero el Plan estratégico, el plan operacional y la capacitación se dan en un porcentaje adecuado.

4.2.2 De los Profesores.

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.

| DECLARACIONES | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---|---------|-----|---------|----|-------|---|
| | f | % | f | % | f | % |
| 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes | 5 | 25 | 14 | 70 | 1 | 5 |
| 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. | 16 | 80 | 4 | 20 | 0 | 0 |
| 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. | 20 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. | 14 | 70 | 6 | 30 | 0 | 0 |
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres | | | | | | |



| | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|
| cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. | 0 | 0 | 19 | 95 | 1 | 5 |
| 6. Trabajo en equipo para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje. | 9 | 45 | 11 | 55 | 0 | 0 |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. | 18 | 90 | 2 | 10 | 0 | 0 |
| 8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. | 0 | 0 | 12 | 60 | 8 | 40 |
| 9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. | 2 | 10 | 5 | 25 | 13 | 65 |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. | 0 | 0 | 2 | 10 | 18 | 90 |
| 11. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas. | 17 | 85 | 3 | 15 | 0 | 0 |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. | 18 | 90 | 2 | 10 | 0 | 0 |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. | 14 | 70 | 6 | 30 | 0 | 0 |
| 14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera | 18 | 90 | 2 | 10 | 0 | 0 |
| 15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación | | | | | | |

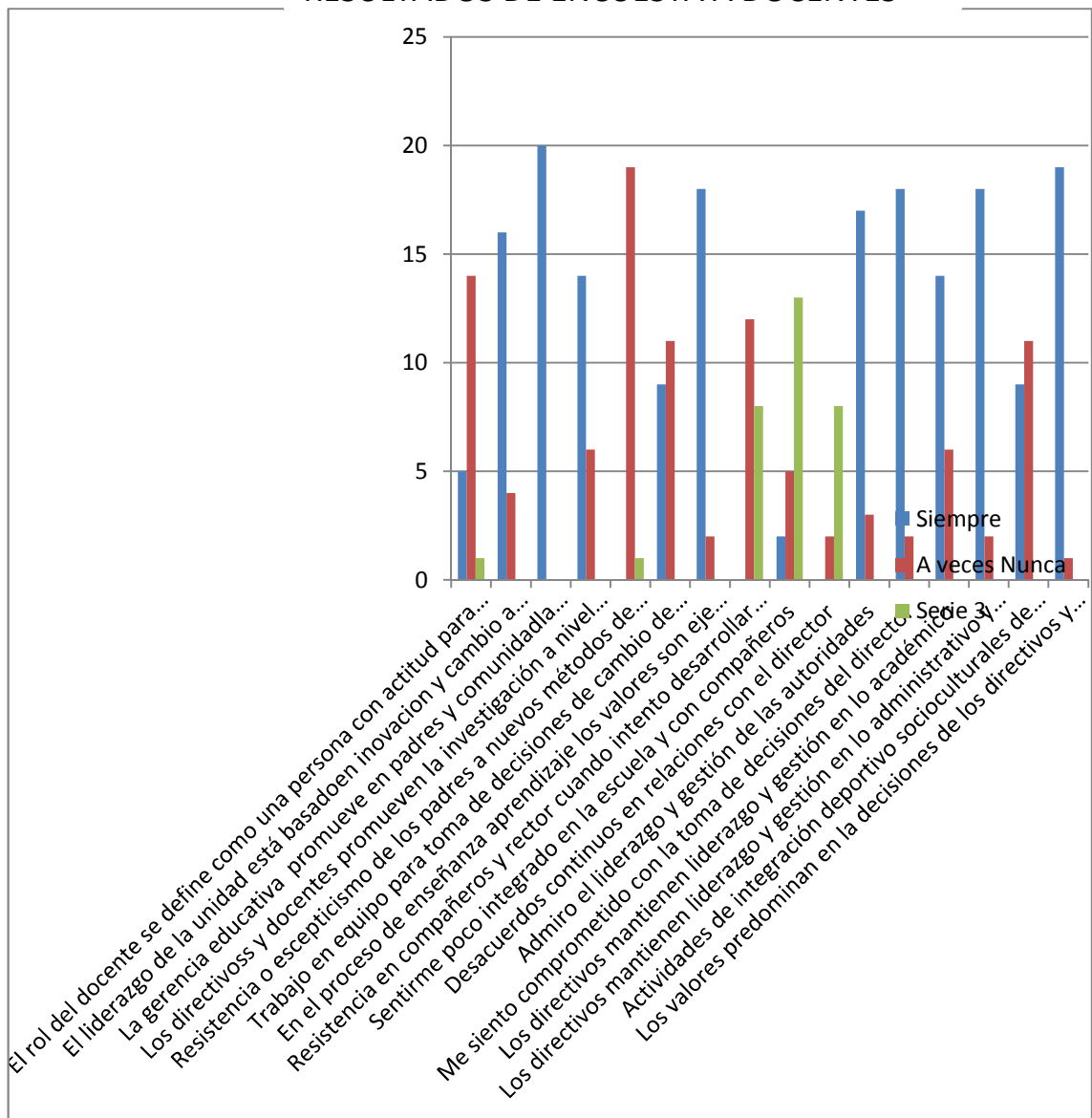


| | | | | | | |
|--|----|----|----|----|---|---|
| de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. | 9 | 45 | 11 | 55 | 0 | 0 |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Docentes
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 19

RESULTADOS DE ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta a Docentes
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



En la encuesta a los Docentes, las declaraciones que obtuvieron el mayor porcentaje de respuesta positiva fueron: 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, con 100%; Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, con 95%; en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante; me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo; y, Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, con el 90%. Esto demuestra el bienestar de loa docentes con la administración del centro educativo.

4.2.3 De los estudiantes.

Tabla 20

RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.

| Declaraciones | | CA | | A | | D | | CD | |
|---------------|--|----|----|----|----|---|----|----|---|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | El director / rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, padres de familia y estudiantes. | 11 | 55 | 8 | 40 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| 2 | Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes | 3 | 15 | 10 | 50 | 6 | 30 | 1 | 5 |
| 3 | El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. | 4 | 20 | 11 | 55 | 4 | 20 | 1 | 5 |



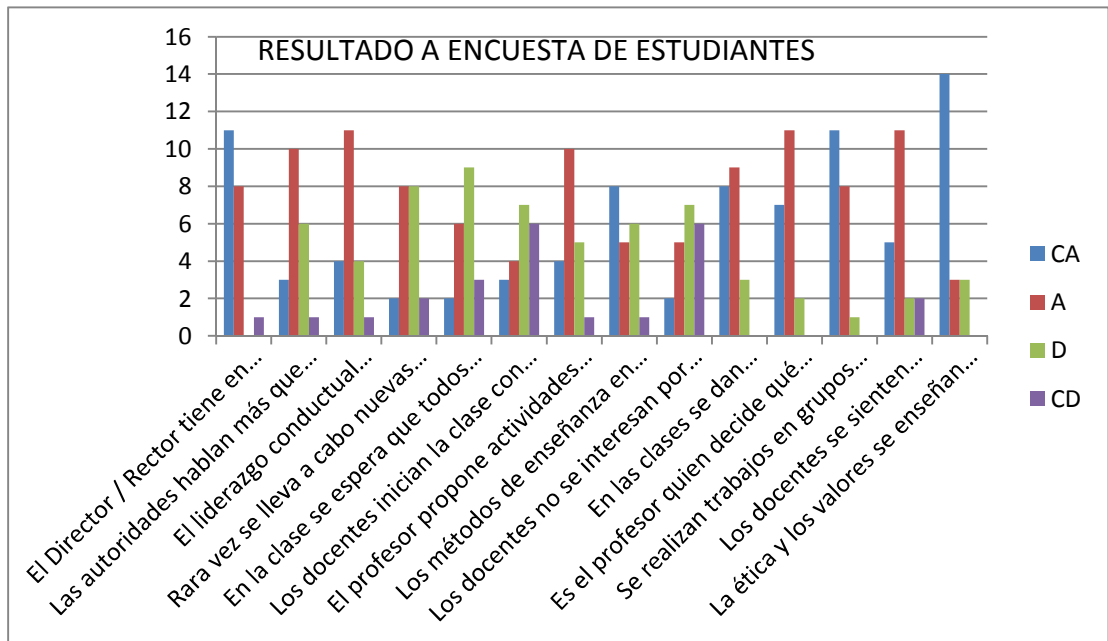
| | | | | | | | | | |
|----|--|---|----|----|----|---|----|---|----|
| | | | | | | | | | |
| 4 | Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en la clase | 2 | 10 | 8 | 40 | 8 | 40 | 2 | 10 |
| 5 | En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. | 2 | 10 | 6 | 30 | 9 | 45 | 3 | 15 |
| 6 | Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario. | 3 | 15 | 4 | 20 | 7 | 35 | 6 | 30 |
| 7 | El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes la desarrollen. | 4 | 20 | 10 | 50 | 5 | 25 | 1 | 5 |
| 8 | Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes | 8 | 40 | 5 | 25 | 6 | 30 | 1 | 5 |
| 9 | Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. | 2 | 10 | 5 | 20 | 7 | 35 | 6 | 30 |
| 10 | En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. | 8 | 40 | 9 | 45 | 3 | 15 | 0 | 0 |



| | | | | | | | | | |
|----|--|----|----|----|----|---|----|---|----|
| 11 | Es el profesor quien decide qué se hace en la clase. | 7 | 35 | 11 | 55 | 2 | 10 | 0 | 0 |
| 12 | Se realizan trabajos en grupos (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. | 11 | 55 | 8 | 40 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 13 | Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | 5 | 25 | 11 | 55 | 2 | 10 | 2 | 10 |
| 14 | La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. | 14 | 70 | 3 | 15 | 3 | 15 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 20



Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



Según la encuesta a los estudiantes, estos están completamente de acuerdo con las siguientes declaraciones: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, con el 70%; el director / rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, padres de familia y estudiantes, se realizan trabajos en grupos (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, con el 55%, En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión con el 40%,

El 50% de los estudiantes están de acuerdo en que las autoridades hablan más antes que escuchar los problemas, el 30% en desacuerdo, el 15% completamente de acuerdo y el 5 % completamente en desacuerdo.

El 20% están de acuerdo que los docentes inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, el 35% en desacuerdo, el 15 % completamente de acuerdo y el 30% completamente en desacuerdo.

El 55% está de acuerdo que los profesores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 25 % completamente de acuerdo y en desacuerdo el 20%.

Según estas declaraciones nos demuestra que los estudiantes están satisfechos con la gestión en valores que desarrolla la institución.



4.2.4 De los Padres de Familia.

Tabla 21

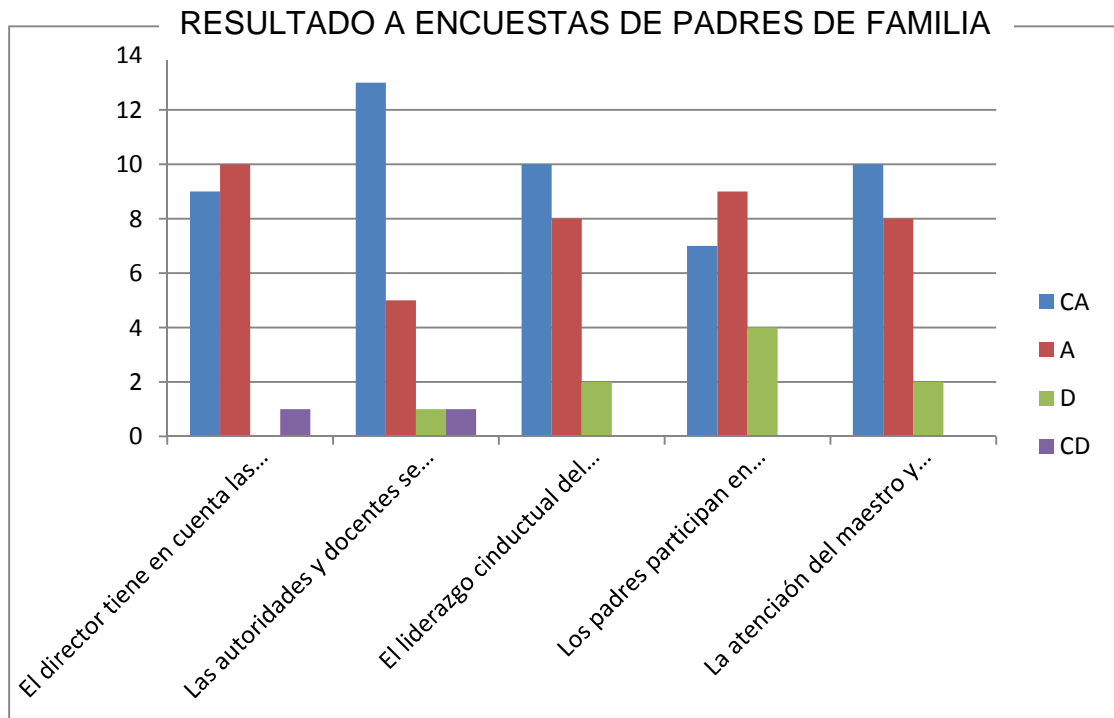
RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

| Declaraciones | | CA | | A | | D | | CD | |
|---------------|--|----|----|----|----|---|----|----|---|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | El director / rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, padres de familia y estudiantes. | 9 | 45 | 10 | 50 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| 2 | Las autoridades y los docentes se preocupan por la formación en valores de los estudiantes. | 13 | 65 | 5 | 25 | 1 | 5 | 1 | 5 |
| 3 | El liderazgo conductual del maestro, orientado a la realización de tareas de los estudiantes, se aprecia desde el hogar. | 10 | 50 | 8 | 40 | 2 | 10 | 0 | 0 |
| 4 | Los padres de familia participan activamente en las actividades deportivas, sociales y académicas de la institución. | 7 | 35 | 9 | 45 | 4 | 20 | 0 | 0 |
| 5 | La atención del maestro y autoridades hacia los padres de familia es el adecuado. | 10 | 50 | 8 | 40 | 2 | 10 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 21



Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Según los resultados de la encuesta a los Padres de Familia, las declaraciones en las que estuvieron completamente de acuerdo fueron: Las autoridades y los docentes se preocupan por la formación en valores de los estudiantes, con el 65%, el 25% de acuerdo y el 10% entre desacuerdo y completamente en desacuerdo.

El liderazgo conductual del maestro, orientado a la realización de tareas de los estudiantes, se aprecia desde el hogar y la atención del maestro y autoridades hacia los padres de familia es el adecuado, con el 50% completamente de acuerdo, el 40% de acuerdo, y el 10% en desacuerdo.

El 45% está completamente de acuerdo que el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes, padres y estudiantes, el 50% está de acuerdo y el 5% completamente en desacuerdo.

Esto demuestra que los Padres de Familia están contentos y satisfechos de haber escogido este centro escolar para la formación de sus hijos.

Tabla 22

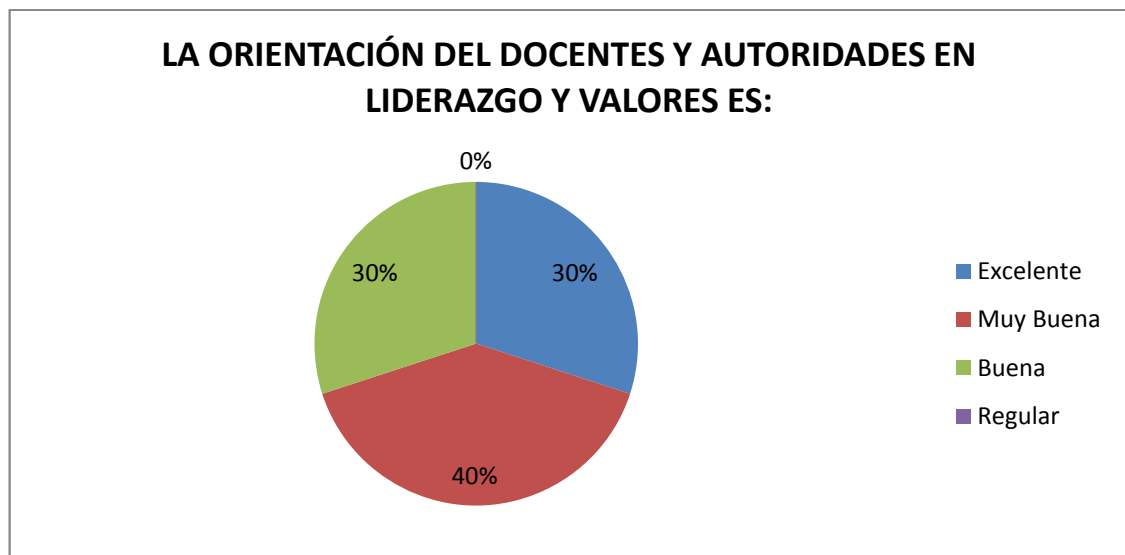
LA ORIENTACIÓN DEL DOCENTE Y AUTORIDADES HACIA LOS ESTUDIANTES EN LIDERAZGO Y VALORES

| La orientación del docente y autoridades hacia los estudiantes en liderazgo y valores es: | f | % |
|---|----|-----|
| a. Excelente | 6 | 30 |
| b. Muy Buena | 8 | 40 |
| c. Buena | 6 | 30 |
| d. Regular | 0 | 0 |
| TOTAL | 20 | 100 |

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico



Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

La orientación en liderazgo y valores por parte de autoridades y docentes de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, está sobre los niveles de Muy Bueno, con estos resultados podemos concluir que la institución se preocupa y por dar y

generar liderazgo y valores no sólo a los estudiantes, sino a toda su comunidad.

Tabla 23

LIDERAZGO DOCENTE Y ESTUDIANTIL

| Orden | Se promueve | Sí | | No | |
|-------|--|----|----|----|----|
| | | f | % | f | % |
| a | Observa usted que en la institución donde estudia su hijo existen líderes estudiantiles y docentes | 16 | 80 | 4 | 20 |

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico

23



Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

El 80% de los encuestados, afirman que en la institución existen líderes, tanto en los estudiantes como en los docentes, el 20% dice lo contrario, que en la institución no hay líderes.



Tabla 24

RELACIONES INTERPERSONALES

| Las autoridades del plantel brindan la oportunidad de mejorar las relaciones interpersonales de los padres de familia. | f | % |
|---|-----------|------------|
| a. Frecuentemente | 15 | 75 |
| b. Rara vez | 5 | 25 |
| c. Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 20 | 100 |

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 24



Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

El 75% afirma que las autoridades del plantel brindan oportunidad para desarrollar mejor las relaciones interpersonales entre los padres de familia de distintas formas y campos, sean estos deportivo participando en campeonatos



intercolegiales de padres de familia, en lo Cívico participando junto a sus hijos en los diferentes eventos, en lo científico colaborando estrechamente con el trabajo de sus hijos en casa abiertas, ferias científicas, etc.

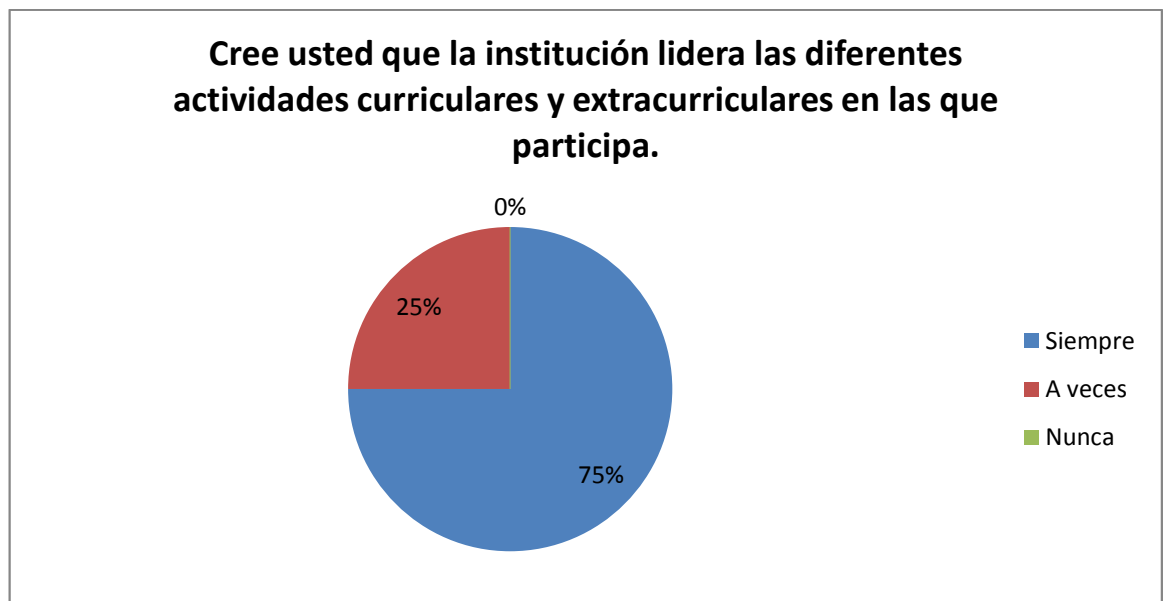
Tabla 25

LIDERAZGO EN LAS ACTIVIDADES CURRICULARES Y EXTRACURRICULARES

| Cree usted que la institución lidera las diferentes actividades curriculares y extracurriculares en las que participa. | f | % |
|---|-----------|------------|
| a. Siempre | 15 | 75 |
| b. A veces | 5 | 25 |
| c. Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 20 | 100 |

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 25



Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



El 75 % de los padres de familia encuestados, aseguran que la institución lidera las diferentes actividades en las que participa, el 25% contestó a veces y ninguno de los encuestados dijo nunca. Esto permite conocer con claridad, que la institución educativa está generando un positivo liderazgo en todas las actividades que participa, sean estas curriculares o extracurriculares.

4.2.5 De la entrevista a Directivos.

Tabla 26

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

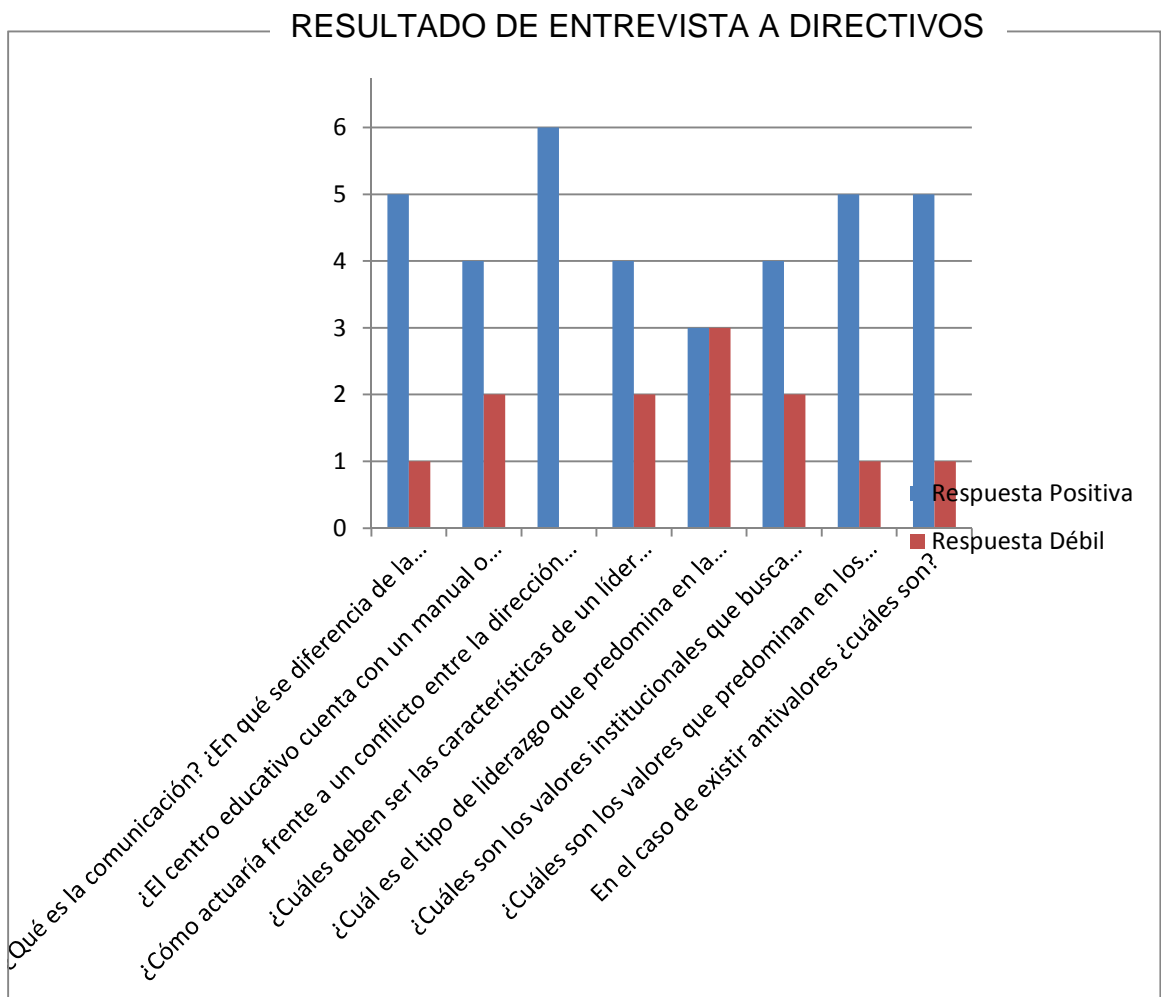
| Nro. | Pregunta | Respuesta positiva | % | Respuesta débil | % |
|------|--|--------------------|-------|-----------------|-------|
| 1 | ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información? | 5 | 83.33 | 1 | 16.67 |
| 2 | ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo? | 4 | 67 | 2 | 33 |
| 3 | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? | 6 | 100 | 0 | 0 |
| 4 | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? | 4 | 67 | 2 | 33 |
| 5 | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? | 3 | 50 | 3 | 50 |



| | | | | | |
|---|--|---|----|---|----|
| 6 | ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? | 4 | 60 | 2 | 40 |
| 7 | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos? | 5 | 80 | 1 | 20 |
| 8 | En el caso de existir antivalores ¿cuáles son? | 5 | 80 | 1 | 20 |

Fuente: Entrevista a Directivos
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia

Gráfico 26



Fuente: Entrevista a Directivos
Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



Analizando la entrevista a los directivos, se aprecia que la mayoría de las preguntas fueron contestadas positivamente. Sobre la comunicación y su diferencia con la información el 80% contestó positivamente, el 20 % dieron respuestas débiles; al preguntarse si el centro educativo contaba con el manual o reglamento y quienes realizaban las tareas de liderazgo, el 60% contestó positivamente, el 40% desconocía sobre el tema.

Cuando se les preguntó cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección y el profesorado el 100% contestó positivamente; sobre los valores que predominan entre profesores y alumnos el 80% de los directivos dieron una respuesta positiva, el 20% lo desconocía.

Según estos resultados, los directivos en su gran mayoría tenían conocimientos sobre los temas, lo que les permitió dar muchas respuestas positivas.



4.2.6 Matriz de problemática.

Matriz 2

| Problemas observados | Causas | Efectos |
|---|---|--|
| <p>Problema 1. Falta de comunicación interdepartamental</p> | Desconocimiento del Manual de Procedimiento | Desconocimiento de situaciones conflictivas por parte de los directivos. |
| | Falta de hábitos de comunicación | Los mensajes no llegan a tiempo ni de buena manera a su superior. |
| | Temor a la comunicación vertical ascendente | Acumulación de pequeños problemas o situaciones de riesgo. |
| <p>Problema 2. Falta del sentido de pertenencia por parte de maestros y estudiantes.</p> | El quemimportismo al cuidado de la institución | Destrucción de los enseres de la institución. |
| | El docente no se apersona en la solución de conflictos. | Desmejoramiento de la disciplina en la institución |
| | Los compromisos contractuales con otras instituciones. | El docente no genera toda su capacidad en sus actividades. |
| <p>Problema 3. Falta de control en valores desde el hogar</p> | Falta de control en el uso de tecnologías | Generación de problemas y conflicto de valores externamente. |
| | Falta de control en el hogar en el control de tareas. | Problemas en el avance académico. |
| | Hogares afectados por la migración. | Inseguridad, rebeldía y cambio de actitud en algunos estudiantes |

Fuente: Investigación directa UEPAC

Elaboración: Dra. Norma Muñoz de Tapia



5. DISCUSIÓN.

Con relación a la forma de organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, el 50% de los Administrativos encuestados determinan que la forma de organización se da con reuniones dirigidas por el Director del establecimiento, y el restante divide sus opiniones entre áreas y grupos de trabajo.

Realmente la gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por áreas de: Gestión Directiva, Gestión Pedagógica y Académica, Gestión a la Comunidad y Gestión Administrativa y Financiera; por tal motivo es importante la gestión que organiza todo director, puesto que el desarrollo del proceso es responsabilidad de él, pues debe planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar problemas, mantener comunicación y capacitar a todo el personal.

Por consiguiente la autoridad es necesaria en la relación directivo – institución, liderazgo que debe notarse en el saber y sus habilidades, en el trato afectivo y sobre todo en la organización de su tiempo y esfuerzo, direccionando su hacer cotidiano y el programado mediante el manejo eficaz de su agenda de trabajo.

Referente al tamaño de la organización el 50% de los encuestados la miden según el número de miembros, y el otro 50% según los resultados obtenidos.

Estos resultados coinciden con lo que dice Vargas Diez (2001), quien considera que la calidad y el tamaño de toda institución depende de muchos factores y no sólo de los recursos económicos, porque hay instituciones con modestos recursos pero con una eficiente gestión y excelente pedagogía.

Sobre las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas el 100% de los encuestados corroboran que todas las tareas de los miembros están explícitas en los manuales existentes. Puesto que los manuales y reglas con sus procedimientos claros y específicos para el rol de desempeño de los



empleados, garantizan una buena planificación organizativa y por ende el éxito de la organización.

Todo éxito depende del liderazgo que proyecte el líder de la institución; al respecto Guillén Parra (2008), dice: que el líder se caracteriza por conocer la materia en la que trabaja y por juzgar correctamente desde el punto de vista técnico y su correcta racionalidad técnica.

Por consiguiente considero que es importante que los miembros de la institución conozcan, practique bajo las bases axiológicas los manuales de procedimiento; y, así desarrollar una institución donde la gestión, el liderazgo y los valores sea la base constitutiva de la organización.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, está liderado por el Rector, lo dicen el 100% de los encuestados. Al respecto se nota que el Rector es un líder en la institución, sus habilidades para tomar iniciativa tienen influencia y liderazgo para estar al frente de un grupo, dirigiéndolo y tomando decisiones en bien de la organización educativa; gran coincidencia con lo que dice Zoleznik (1977), que para el éxito de la organizaciones se necesita del líder y del directivo, porque el desarrollo de ambos requiere estar en ejercicio de lógicas y estrategias donde la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

En la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el 25% afirma que se delegan funciones y el 75% no lo hace, es notorio que los administrativos no delegan funciones, lo que da a entender, que por temor a que la persona que deleguen no cumpla a satisfacción con la responsabilidad delegada, generando como resultado la sobrecarga de trabajo a los administrativos.

Es importante considerar lo que dice Theodore Roosevelt (1999), el mejor ejecutivo es aquel que tiene suficiente intuición para seleccionar buenos hombres que lleven a cabo lo que él desea que se haga y que sabe refrenarse y evitar entrometerse mientras estos cumplan su tarea; por consiguiente, los



derechos tienen que ser acompañados de obligaciones y metas concretas al ser asignados a funciones que ejercer.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia, lo afirman el 100% de encuestados, lo que refleja que la institución trabaja en un ambiente agradable que genera una actitud positiva en el desarrollo de las actividades; lo que coincide con la afirmación de J. Trench, que dice que el liderazgo es la capacidad de influir en el pensamiento, las emociones y en las actuaciones de otros para que estos se afanen con entusiasmo para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el grupo.

En cuanto a las habilidades para mejorar el desempeño y progreso de la institución, existen opiniones variadas sobre las habilidades del liderazgo, el 50% creen que son innatas y el otro 50% que se adquieren con la experiencia. En lo personal creo que un líder debe de ser natural, es decir que nace; porque hay muchas personas que se esfuerzan por ser líder y sin embargo nunca alcanzan ese liderazgo, en cambio el líder natural sin ningún esfuerzo ejerce su liderazgo y la gente lo sigue. Todo lo contrario lo afirman Zenger y Folkman (2002, pág. 47), que dice que los líderes se hacen a partir de su larga experiencia adoptada por muchas prácticas; y ponen como ejemplo el cuerpo de infantería de Marina de los Estados Unidos, el mismo que lleva 226 años formando líderes.

En la gestión pedagógica el 100% de los encuestados afirman que se fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas en la diversidad de soluciones a la comunidad y al entorno, lo que demuestra que la Unidad Educativa “Abdón Calderón” está enfocada a un liderazgo interno y externo en busca de problemas y su solución inmediata.

Lo anteriormente expuesto lo confirma John C. Maxwell (2008), que la talla de las personas es más importante que la talla del problema, siempre que se tome el camino más digno.



Comparto plenamente la opinión de Maxwell, pues la solución de los problemas depende mucho de la capacidad del líder, tomando en cuenta sus valores, pues siempre que se deba tomar una solución debe hacerlo dignamente.

En la encuesta a los Docentes, las declaraciones con mayor porcentaje fueron: la gerencia educativa si promueve en los padres y representante un buen ambiente, lo afirman el 100% de encuestados; los valores predominan en las decisiones de los Directivos, lo dicen el 95% de los encuestados.

Lo que da a entender que existe liderazgo y gestión demostrando el bienestar de los Docentes, los Padres con la administración del centro. Según Jhon C. Maxwell (2008), dice que la prueba del liderazgo se encuentra en los seguidores; y, que la esencia misma de todo poder para influir está en hacer que la otra persona participe.

Comparto con este pensamiento, porque considero que la gestión educativa debe ser dirigida por un líder, quien sabe llevar al grupo a formar un ambiente de trabajo y de respeto.

Según la encuesta a los estudiantes, estos están completamente de acuerdo con las siguientes declaraciones: el 70% afirman que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 55% creen que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los Docentes, padres y estudiantes. Según estas declaraciones queda claro que la población estudiantil se encuentra satisfecha con la gestión en valores que ejerce la institución. Según John C. Maxwell, quien afirma "Que las personas que respetan a usted como persona, lo admiran; cuando le respetan como amigo, lo aprecian; cuando lo respetan como líder, lo siguen".

Muy personalmente comparto lo expuesto por John C. Maxwell, pues creo que hay que enseñar con el ejemplo para lograr tener seguidores que nos respeten y crean en nosotros, demostrando de esta manera nuestro liderazgo.

Sobre la orientación del docente y autoridades hacia los estudiantes en liderazgo y valores, el 30% de los padres encuestados dicen que es excelente,



y el 40% la consideran muy buena, este resultado demuestra que la institución se preocupa por dar y generar liderazgo en toda la comunidad. Al respecto afirma Juan Villacís (2002), que el líder, es la persona que dibuja, define, difunde y logra imponer una visión en el futuro entre la gente, la organización, los valores y el cliente; es el que guía y orienta para alcanzar o emprender las oportunidades u obstáculo.

Estoy de acuerdo con dicha declaración, puesto que considero que tanto el docente como las autoridades deben de ser líderes en su comunidad, porque son ellos quienes tienen la responsabilidad de orientar y fomentar el liderazgo en todos los que son partes del Centro Educativo.

Sobre la entrevista a los Directivos, la mayoría de las preguntas fueron contestadas positivamente, a excepción de la pregunta cinco; reflejando que en su gran mayoría tienen conocimiento sobre los temas planteados en las preguntas; y, la excepción demuestra que los directivos por falta de comunicación no están totalmente inmersos en la problemática de la institución.

Al respecto Juan Villacís (1999) describe el liderazgo autocrático, donde el “jefe” es dictador, colérico, irritable e incapaz de comprender; el democrático, en el cual el líder dirige guía, inspira, capacita y utiliza “haga el favor” o “podría”; el Laisser Faire, que se caracteriza por dejar hacer, deja a cada cual actuar libremente.

Según lo observado en la Institución se maneja esta mezcla de liderazgo, lo que dificulta que exista una buena comunicación interdepartamental, acción que ha sido planteada como un problema sujeto a una propuesta alternativa.



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

6.1. Conclusiones.

A través de la observación y aplicación de las encuestas a administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia; así como la entrevista a los directivos y la referencia de varios autores citados en el desarrollo de este trabajo, se determinaron las siguientes conclusiones:

- ✓ La presencia de la gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, ha sido la base para que los directivos realicen un buen trabajo administrativo y organizativo, logrando así un buen prestigio y ser reconocida como una institución educativa de calidad.
- ✓ En la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”, la formación de líderes ha servido de base para facilitar y desarrollar proyectos de planificación e investigación, demostrando liderazgo que hacen prevalecer su capacidad de gestión, análisis y juicio crítico.
- ✓ El trabajo en equipo entre directivos, jefes departamentales y docentes, ha permitido que en la elaboración de los planes estratégicos y operativos, se genere la disminución de la carga de trabajo, logrando mejores resultados que permiten una mejor organización, mejorando la calidad del servicio que oferta la institución.
- ✓ El liderazgo responsable que ejercen los directivos de la institución, permite el seguimiento y la confianza de los demás actores, asumiendo juntos la corresponsabilidad en la elaboración del ideario institucional; permitiendo el nacimiento de nuevos líderes en la organización.
- ✓ La actitud de líder de los directivos, fortalecen el liderazgo en la toma de decisiones, permitiéndoles una visión global de la institución tanto interna como externa; al compartir sus ideales, se hacen parte del equipo,



generando confianza, etc. Estos aspectos han promovido el mejoramiento y fortalecimiento de las funciones directivas y educativas en la institución.

- ✓ El desarrollo de competencias en gestión de liderazgo en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, ha permitido a los directivos y docentes desarrollar habilidades en la administración del tiempo y la gerencia del cambio, gracias a la tecnología de punta existente en la institución; esto ha desarrollado en los directivos nuevos comportamientos y habilidades que les permite ejercer un liderazgo en valores; y, estar preparado para los grandes desafíos que se presenten.
- ✓ La conducción del diseño de la institución, y su reingeniería constante para lograr el éxito efectividad y calidad de la educación, ha sido fruto del esfuerzo y trabajo mancomunado entre directivos, jefes departamentales y docentes; a pesar que algunos colaboradores no se han involucrado al 100%, que sería lo ideal, pero a pesar de esto el liderazgo ejercido prevalece para la buena marcha de las actividades de la institución.
- ✓ En cuanto a la documentación organizativa, entre ellos: el POA, PEI, Código de Convivencia, Reglamento Interno, Manual de Procedimientos, etc., existentes en la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, se encontró en un gran porcentaje de estas normas y disposiciones están relacionadas con la gestión de liderazgo y valores, lo que ha servido de base para elevar la calidad de la gestión institucional.
- ✓ Uno de los aspectos negativos encontrados en esta investigación es que a pesar de existir todo un conjunto de normas y procedimientos muy bien estructurados, falta calidad, fluidez e inmediatez en la comunicación interdepartamental en la institución; provocando que pequeños problemas no se solucionen por desconocimiento de su existencia, por parte de la persona encargada del área pertinente.



6.2. Recomendaciones.

- ✓ Se debe poner en práctica una honradez ética para la ejecución de todo proceso educativo, puesto que no se puede tomar resoluciones sin una previa planificación o juicio de las razones tomadas.
- ✓ Hay que responsabilizarse hacia la buena administración de todos los recursos materiales disponibles del nivel científico y didáctico de los docentes, la gestión administrativa del centro; revistiéndose de un gran liderazgo basado en los valores éticos y morales.
- ✓ Aplicar la regla de oro “Haz con los demás, lo que quieras que hagan contigo”, permite una buena gestión en liderazgo y valores, porque facilita tratar a todos los miembros que integran los centros educativos con igualdad, respeto y dignidad.
- ✓ Se debe integrar equipos de trabajo donde prevalezca la lealtad, aceptación, respeto, confianza, colaboración, optimismo, etc., para lograr la existencia de nuevos líderes que ayuden a sobresalir exitosamente a la institución.
- ✓ Socializar toda la documentación organizativa con sus leyes políticas y reglas para mantener informado al personal; y, estos puedan colaborar en las decisiones de manera oportuna y exitosa.
- ✓ Capacitar en valores y liderazgo a todo el personal, para hacer de ellos personas exitosas y favorezca la buena marcha organizativa del centro.
- ✓ Hacer un seguimiento constante para medir los logros o desaciertos de los equipos de trabajo y lograr la existencia de líderes en quien apoyarse para que estén al frente de las actividades de la organización.



7. PROPUESTA DE MEJORA.

1. Título de la propuesta

Programa de capacitación en “gestión de liderazgo y valores en la comunicación”, orientado al personal administrativo, docente y de servicio de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, de la parroquia El Guayacán Km. 21/2 vía a El Empalme del cantón Quevedo Provincia de Los Ríos, para el Año Lectivo 2012 – 2013.

2. Justificación.

La Unidad Educativa “Abdón Calderón” es una institución educativa, particular laica, que durante sus labores educativas, a partir del año 1973, ha venido innovando algunos cambios tanto en el nivel académico como en el emocional; así como en el aspecto social, deportivo, y cultural, sin descuidar las bases axiológicas que forman el carácter de las personas, pues todos estos cambios no bastan en la actualidad, ya que el entorno empresarial a nivel educativo actual, exige capacidad de liderazgo, puesto que este es una combinación de competencias y resultados.

Realmente el liderazgo y los valores se asocian con el poder, ya que este representa la energía que sobresale de las personas para influir decisivamente sobre los demás manteniendo una estructura jerárquica asociada con las decisiones. Debo resaltar que otra de las fuentes de poder importante es la personalidad, ya que es el conjunto de cualidades que tienen las personas para identificarse y diferenciarse de los demás.

Si se canalizan correctamente estas cualidades en las personas, llegarán a mantener una sólida y acertada comunicación, la misma que es un proceso que nos permite transmitir información y realizar intercambio de mensajes entre las personas.

Según los resultados de la investigación realizada en la UEPAC, preocupa que la poca comunicación interdepartamental esté empezando a generar conflictos,



básicamente por una comunicación inadecuada, por desconocimiento del Manual de Procedimientos y la falta de liderazgo., estos problemas afectan directa o indirectamente la productividad de la institución en todos los campos que esta se desarrolla.

Así mismo, según la observación, conversaciones, encuestas y entrevistas realizadas a los miembros participantes de esta investigación, me dio la pauta para diagnosticar esta debilidad que es la falta de comunicación interdepartamental en la UEPAC, cuya causa se evidencia en el desconocimiento del Manual de Procedimiento, la falta de hábitos de comunicación o el temor a la comunicación vertical ascendente, causando los siguientes efectos: desconocimiento de situaciones conflictivas por parte de los directivos, los mensajes no llegan a tiempo ni de buena manera a su superior, acumulación de pequeños problemas o situaciones de riesgo.

Entonces nos encontramos con una lluvia de preguntas ¿Qué hacemos para que exista una buena comunicación?, ¿cómo logramos solucionar este problema?, ¿qué tiempo será necesario?, ¿qué estrategias debemos usar?, etc. etc.-

Creo que sí existe la solución, para atenuar este problema, con los talleres, la modelación, la orientación de personas experimentadas y sobre todo con el cambio de actitud de cada uno de los miembros de los diferentes departamentos, se logrará valorar la importancia que tiene la integración y comunicación entre las áreas o departamentos como base de unión, para lograr resultados óptimos, mejoramiento e incremento a la productividad, rentabilidad y logros de una excelente comunicación.

Al ejecutar esta propuesta alternativa, se logrará que el personal de los diferentes departamentos desarrolle el hábito de una buena comunicación formal, mediante elaboración de informes, memorándum y otros documentos que validen y certifiquen las situaciones específicas de sus labores diarias.



3 Objetivos de la propuesta.-

Objetivo General.-

Fortalecer la comunicación interdepartamental de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, para adoptar hábitos de puntualidad, responsabilidad y solidaridad.

Objetivos Específicos.-

1. Capacitar al personal docente, administrativo y de servicio sobre la importancia de la comunicación, para lograr una fluida, veraz e inmediata comunicación entre los departamentos.
2. Fomentar hábitos de responsabilidad y puntualidad para fortalecer la gestión administrativa de la institución.
3. Concienciar al personal sobre la importancia de la comunicación veraz y oportuna dentro de la institución para facilitar el desarrollo oportuno de las actividades.

4. Actividades.-

Las actividades a desarrollarse en esta propuesta alternativa, para mejorar la comunicación interdepartamental, donde se pondere la gestión de liderazgo y valores mediante la modelación en práctica de los mismo por parte de directivos y maestros por ser los inmediatos líderes del proceso educativo; son las siguientes:

Designación de coordinación, estructurar el programa de capacitación, socializar el programa, designación y preparación de los instrumentos, publicidad, recepción de inscripciones, inauguración del programa, desarrollo de las actividades de capacitación, diseñar modelos de informes de labores diarias, evaluación de los conocimientos adquiridos, programa de clausura.



Al designar a los coordinadores y capacitadores del programa, se tomará en cuenta sus habilidades interpersonales, es decir, que sean hábiles para comunicarse, saber tomar decisiones, liderar con el grupo y poseer un liderazgo de alto rendimiento.

Al estructurar el programa de capacitación se designará a las personas que recibirán la formación para el desarrollo y la fomentación del liderazgo, aprovechando al máximo al personal idóneo, se seleccionarán los temas a tratarse, según los objetivos trazados y las metas propuestas, los horarios de capacitación serán de cuatro horas diarias durante el mes de marzo, y de una hora clase cada quince días durante los meses (de abril a junio).

Socializar el programa a todos los niveles: directivos, administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia y personal de apoyo que estén involucrados en el desarrollo de la capacidad de liderazgo y valores, logrando así, tolerancia, apoyo espontáneo, asistencia, pertenencia, etc. mediante una acertada e inmediata comunicación.

Se tomará muy en cuenta la preparación y utilización de los instrumentos enfocados en las nuevas tecnologías, circulares de información, las mismas que tendrán todos los detalles debidamente planificado y organizado.

La publicidad del programa de capacitación se la hará periódicamente mediante circulares, anuncios, invitación verbal, etc.; así mismo la recepción de inscripciones se la hará a través de una ficha que contendrá los datos personales de los participantes, la misma que servirá para el control de asistencia.

La inauguración será en un acto relevante, los primeros días del mes de marzo en el Auditorium del colegio.

La evaluación del proyecto de capacitación se apoya en las características analizadas en el marco conceptual de la evaluación, ya que ésta es la búsqueda de un conocimiento de la realidad, este conocimiento incluye los



hechos, los procesos que los han generados y los factores que los han condicionado; por lo tanto la evaluación será un acto profesional por intención de mejora para todo el proyecto.

La clausura del programa de capacitación cerrará con “broche de oro”, en un acto de amistad, regocijo mediante un día de convivencia para generar un clima de confianza mutua entre el personal de la institución; y, sobre todo satisfechos y animados con la sana convicción de que *“los grandes líderes marcan una gran diferencia en comparación con los líderes simplemente buenos”* (Senguer y Folkman, 2002 pág. 35).

5. Localización y cobertura espacial.-

El local donde se desarrollará este proyecto será en las instalaciones de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, UEPAC, ubicada en el Km. 21/2 vía a El Empalme, Quevedo, Los Ríos; esta institución cuenta con una excelente estructura pedagógica, diseñada exclusivamente para la actividad educativa, comodidad y materiales necesarios para el buen desarrollo de la capacitación; además cuenta con: veintisiete aulas de clases, un laboratorio de Física y Matemática, un laboratorio de Química y Ciencias Naturales, dos laboratorio de Inglés, cuatro laboratorios de Computación con internet y zona WiFi; departamentos de : Orientación, Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría, Colecturía, Inspección – Talento Humano, Médico e Investigación; también cuenta con canchas deportivas y patios de recreación.

Toda esta cobertura prestará un buen ambiente para la ejecución de esta propuesta, la misma que con la colaboración de un equipo de apoyo nos permitirá triunfar en el objetivo de conseguir una buena comunicación, puesto que la comunicación incrementa el compromiso y la conexión, lo que a su vez genera acción. *“Los equipos eficaces tienen compañeros que están constantemente hablando unos con otros”* (John Maxwell, 2007, pág. 796)



6. Población Objetivo.-

Las personas involucradas en esta propuesta alternativa, que actuarán como beneficiarios directos del programa serán: los directivos, administrativos y docentes como destinatarios principales, los estudiantes y padres de familia como destinatarios secundarios. En forma cuantitativa la población que intervendrá en la propuesta es la siguiente:

Autoridades 4, Docentes primarios 16, docentes secundarios 37, conserjes 4, personal de apoyo 2.

7. Sostenibilidad de la propuesta.

Esta propuesta sobre la capacitación de liderazgo y valores en la comunicación, será factible porque los objetivos que se proponen son realizables y viables, ya que a nivel institucional se ha logrado ejecutar otros programas de capacitación con éxito, sin embargo esta propuesta, por su característica de innovadora llenará todas las expectativas esperadas y el impacto provocado será sorprendente, porque mejorando los niveles de comunicación, estaremos preparando el terreno para el surgimiento de nuevos y grandes líderes. *“No es el tamaño del proyecto lo que determina la aceptación, apoyo y éxito, sino el tamaño del líder”.* (John Maxwell, 2007, pág. 64).

Para que esta propuesta genere el impacto deseado, se debe asumir responsabilidad personal, recibir asesoramiento continuo, iniciar nuevos programas, proyectos, procesos, etc. para mejorar la comunicación interdepartamental e incluirse en las metas de la organización asegurando que se traduzca en acciones a llevar a cabo en cada departamento.

Por consiguiente, serán puntales importantes y oportunos para el sostenimiento de la propuesta los siguientes recursos:

Humanos.- Directivos, docentes, capacitadores internos y externos, padres de familia y estudiantes.



Tecnológico.- Computadores, proyector digital, equipo de audio y video e Internet.

Materiales.- Papelería, insumos de oficina, folletos informativos, varios, etc.

Físico.- Aulas, pupitres, pizarras digital, laboratorios, edificación.

Económico.- Presupuesto asignado para el proyecto por la institución, los mismos que provienen de los valores cobrados por pensiones (diez meses).

Organizacional.- Se involucra a todos los departamentos existentes en el plantel, entre ellos: Rectorado, Vicerrectorado, Inspección – Talento humano, Orientación e Investigación.

8. Desarrollo de la propuesta.

8.1 De la Capacitación.-

8.1.1. Presentación.

Este documento contiene el Programa de capacitación en “gestión de liderazgo y valores en la comunicación”, orientado al personal administrativo, docente y de servicio de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” UEPAC, para el Año Lectivo 2012 – 2013.

El punto de partida de la aplicación y desarrollo del programa de fortalecimiento de la comunicación y formación de grupos de confianza, será la capacitación y entrenamiento de quienes lo van a poner en práctica, es decir, directivos, docentes, administrativos, de servicio y de apoyo de la institución.

En este documento también se presentarán los temas como: Inteligencia emocional, marketing educativo, gestión educativa y comunicación; que servirán de base para la capacitación propuesta, porque he considerado que el



ser humano debe estar preparado intelectual y emocionalmente para enfrentar los retos impuestos en este mundo globalizado.

Se ha escogido el mes de marzo del 2012 para dar inicio a la capacitación, porque los estudiantes están de vacaciones y el personal se integra luego de sus vacaciones; y, es política de la empresa capacitar durante ese mes. Luego en los meses de abril, mayo y junio se continuará con la capacitación, pero en un horario más flexible.

Los seminaristas responsables de esta capacitación y entrenamiento, están familiarizados con la comunidad, porque ya han dictado seminarios y pertenecen al equipo de trabajo de la UEPAC, ellos son:

Dr. Diego Merino Naranjo, pedagogo, motivador, consultor y expositor con más de 20 años de experiencia en el ámbito empresarial y educativo, es considerado uno de los mejores motivadores del país.

Ing. Mgs. Elina Tapia de Pinto, Vicerrectora de la UEPAC, maestra de Marketing, persona proactiva, conferencista de temas educativos y de motivación.

Dr. David Fiallos Serrano, Presidente de la fundación FISE, fundación dedicada a la responsabilidad social en desarrollo educativo, conferencista, y motivador en Marketing Educativo.

Dra. Norma Muñoz de Tapia, con 40 años de experiencia en la docencia, fundadora de la UEPAC, ha dictado algunas charlas sobre liderazgo y motivación, dentro y fuera de la institución.

8.1. Metodología.

✓ **Primer Módulo:** Inteligencia Emocional.

Conferencista: Ing. Ms. Elina Tapia de Pinto



Temas: Definición, estructura del cerebro emocional, nuestra vida laboral se ve afectada por nuestros genes, coeficiente intelectual vs. Inteligencia emocional.

Duración: 8 horas, periodos de 4 horas diarias durante dos días.

| Objetivo | Metodología | Responsables | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|--|--|--|---|-----------------------------|--|
| Reconocer la importancia de la inteligencia emocional en el desarrollo del trabajo | Charla Comentarios. Lluvia de ideas. | Ing. Elina Tapia de Pinto, conferencista. Dra. Norma Muñoz de Tapia | Proyector digital, papelería, flash memore. Computador | La Inteligencia emocional | Exposición y preguntas varias sobre el tema. |

Inteligencia emocional, es la habilidad que posee toda persona para motivarse y persistir frente a las decepciones que puedan presentársele, o también la habilidad para controlar impulsos, regulando el humor y evitando que los inconvenientes o trastornos disminuyan la capacidad de pensar, concepto según Daniel Goleman (2005). También agrega que la capacidad del ser humano desarrolla empatía y abriga esperanzas.

Por lo visto, es importante manejar la inteligencia emocional para destacar las capacidades de actuar inteligentemente con sentido a nuestras emociones, por ello es necesario educar a nuestra generación emocionalmente para prepararlo y pueda enfrentar los grandes actos de la vida y del trabajo, demostrando una actitud emocionalmente equilibrada.

Estructura del cerebro emocional.

Hoy en la actualidad se ha prestado mucha importancia a los procesos neuropsicológicos y psíquicos, los que dan origen al funcionamiento cerebral como a su estructura y capacidades reconocidas por sus tres componentes: el cerebro, el cerebelo y el cerebro emocional o sistema límbico.

El cerebro, la parte más importante de la corteza cerebral o córtex, la corteza constituye el 85% del peso del cerebro y es la parte pensante que permite



resolver problemas de matemáticas, jugar videojuegos, bailar, recordar, etc. La corteza cerebral permite que los seres humanos seamos más inteligentes porque nos faculta a razonar.

Esta corteza está formada por dos mitades, una a cada lado de la cabeza; muchos científicos piensan que la parte derecha ayuda a pensar en cosas abstractas como la música, colores o formas; la parte izquierda es más analítica, pues ayuda con las matemáticas, la lógica y el discurso.

Se conoce como *hemisferio izquierdo* que la mitad derecha del cerebro controla a la parte izquierda del cuerpo; y, la izquierda a la parte derecha del cuerpo. Una parte del cerebro se llama *área motora*, la misma que recorre las dos mitades del cerebro controlando los músculos voluntarios, los mismos que sirven para realizar todos los movimientos necesarios.

El cerebelo se encuentra en la parte posterior del cerebro, por debajo de la corteza, es muy pequeño, un octavo del tamaño de la corteza cerebral, y su función es controlar el equilibrio, el movimiento y la coordinación para que los músculos trabajen juntos. Es una maravilla saber que gracias al cerebelo podemos pararnos erguidos, mantener el equilibrio y movernos de un lado a otro; entonces para hacer cualquier actividad física necesitamos del cerebelo.

El tronco encefálico es pequeño pero muy poderoso, se encuentra situado debajo de la corteza cerebral y delante del cerebro conectándose a la médula espinal, la función del tronco encefálico es la de realizar funciones necesarias para que el cuerpo tenga vida mediante la respiración, la digestión de alimentos y la circulación sanguínea, también controla a los músculos involuntarios que se los encuentra en el corazón y el estómago.

El hipocampo, parte increíble porque se la utiliza para recordar, forma parte de la corteza cerebral y es la zona del cerebro que se ocupa de la memoria que puede ser a largo y a corto plazo.



La glándula pituitaria, es muy pequeña en su tamaño, su función es la de producir y liberar hormonas en el cuerpo; y, juega papel importante en la pubertad, ayuda a mantener el metabolismo activo para mantener el cuerpo vivo, creciendo y dándole energía.

El sistema nervios es el conjunto de nervios que transmiten los mensajes que emite el cerebro a todo el cuerpo y la médula espinal que se encuentra por el interior de la columna.

Qué maravilla nuestra máquina creada por Dios y que gracias a ella nos sorprende que el cerebro sea el responsable de las emociones; por ejemplo al recibir un regalo o felicitaciones nos contentamos; si perdemos algo o a alguien, nos entristecemos, si nos roban o maltratan, nos enfadamos, etc.: todas estas emociones las controla el cerebro emocional. ¿Qué maravilla verdad?.

Al comprender lo grandioso del cerebro, es importante cuidarlo así como lo hace él con nosotros, entonces alimentémonos bien, haciendo ejercicio y durmiendo las horas necesarias, no beber alcohol ni drogas, no fumar, etc. porque destruye todas las células de tu cerebro.

Al igual que cuidas de tu cerebro, cuida de tu trabajo, ellos satisfacen tus necesidades; y, por ende te sentirás con buena salud mental física y emocional.

Nuestra vida laboral se ve afectada por nuestros genes, si nos detenemos a pensar por un momento sobre nuestra vida, nuestros éxitos, triunfos, etc. ¿será que por nuestros esfuerzos y determinación hemos logrado todo lo que tenemos? Creo que sí, el trabajar con tesón responsabilidad es base fundamental para tener éxito, pero también nuestra carga genética juega papel importante en nuestro profesionalismo.



Es conocido que nuestros genes no determinan el camino que vallamos a escoger, pero sí influye mucho en nuestro comportamiento y en nuestras decisiones; y, por ende nuestros genes determinan nuestro éxito laboral.

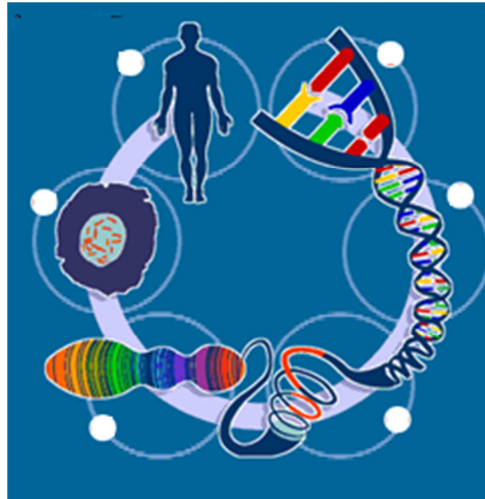
Hoy en la actualidad los negocios modernos exigen que los líderes para gerenciar demostrando valores y liderazgo, dominen una serie de habilidades para ejercer las funciones con éxito, eficacia y efectividad, haciendo de ellos personas de confianza que constituyan la columna vertebral de la empresa, definiéndola como un excelente lugar para trabajar, desde luego la confianza basada en sus dimensiones de: credibilidad, respeto e imparcialidad.

La credibilidad, capacidad que es percibida por los trabajadores, gracias a ella se vuelve creíble lo que dice su jefe y viceversa, ya que las acciones deben ser consistentes con las palabras y que su acción ética en la conducción del trabajo genere confianza entre las partes; entonces para que exista confianza los líderes deben expresar su compromiso poniéndolo en práctica.

El respeto, es la percepción del personal acerca de que la empresa los apoya en su desarrollo personal y profesional, que son considerados en sus ideas y sugerencias, que sienten preocupación por ellos y se los considere como persona. Todos estos aspectos generan un clima de respeto mutuo entre los integrantes de la institución.

La imparcialidad, se refiere a que los trabajadores, en este caso los docentes, sienten que son tratados de manera justa sin importar jerarquías o características personales, que el trabajo y la remuneración son equitativas, etc. caso contrario no será posible generar situación de confianza al interior de la empresa.

Entonces es importante destacar el desarrollo de estas dimensiones para lograr una buena organización donde se implanten prácticas que fomente los aspectos fundamentales de la confianza para desarrollar el liderazgo de la jefatura y sus subordinados.



Genoma Humano Fuente:
<http://www.google.com.ec/imgres?q=imagen>

Coeficiente intelectual Vs. Inteligencia emocional.

Referencia: Luz Machado, <http://www.efectividad.net/entradas/Coeficiente-intelectual-vs-Inteligencia-emocional>.

Con la modernidad, todas las reglas en el campo laboral han sufrido cambios, puesto que el trabajador ya no se lo valora por su preparación académica, por su experiencia, sagacidad, etc., sino por la forma de conducirse consigo mismo y con los demás, por supuesto según nuestra empatía, flexibilidad, adaptabilidad, iniciativa y liderazgo.

En la actualidad nos toca compartir con una serie de personas que poseen un currículo muy amplio en estudios académicos, experiencias, coeficiente intelectual parecido o mayor, pero en realidad los criterios que se usan para contratar al más apto están relacionados con el comportamiento personal y laboral; esto quiere decir si puede establecer relaciones positivas y armónicas con todos los involucrados en la empresa, si posee autocontrol sobre las emociones, pues todas estas capacidades nos harán emocionalmente más inteligentes y seremos elegidos de preferencia ante aquellos que no dominan sus emociones aunque tengan nuestras mismas o superior preparación.

Entonces podemos afirmar que la inteligencia emocional, pesa mucho más que la capacidad intelectual al momento de elegir al personal idóneo para el trabajo;



puesto que el 80% de la inteligencia emocional refleja con precisión que las actitudes del ser humano son el ingrediente que llevan a la excelencia laboral y por ende al liderazgo, apenas el 20% del coeficiente intelectual contribuye en el éxito.

Según estas afirmaciones puedo concluir que existen diferencias claves entre la inteligencia emocional y el cociente intelectual, y estas son:

El conocimiento intelectual es determinado genéticamente, se desarrolla en la infancia, no cambia y no es aprendido.

La inteligencia emocional, no es determinada por los genes, se desarrolla en la infancia, y sigue cultivándose y desarrollándose en la adolescencia y en la edad adulta, esta se aprende.

El coeficiente intelectual depende de los conocimientos y de la inteligencia emocional; este tiene conexión y relación con el mundo exterior gracias a nuestro nivel de respeto, flexibilidad, credibilidad y confianza. No cabe duda que el que crece interiormente puede hacerse emocionalmente inteligente y excepcional, desarrollando su inteligencia emocional puede conquistar con éxito el mundo relacional, personal y laboral.

Es hora de apuntar hacia el futuro preparando a nuestros estudiantes, docentes, administrativos y de servicios, hacia la inteligencia emocional, la misma que debe ir de la mano con la capacidad intelectual.

✓ **Segundo Módulo:** Creando una cultura de confianza.

Temas: confianza y liderazgo, liderar desde el afecto y la creatividad, árbol de las emociones, construcción de vínculos de confianza en el grupo.

Duración: 4 horas, periodos de 4 horas diarias durante un día.



| Objetivos | Metodología | Responsable | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|--|---|---|---|----------------------------------|-------------------|
| Lograr una cultura de confianza y de responsabilidad personal con el grupo | Charla. Conversatorio Preguntas y respuestas. | Dra. Norma Muñoz Tapia. Ing. Elina Tapia | Proyector digital. Papelería. Flash memory. computador | Creando una cultura de confianza | Exposición grupal |

Confianza y liderazgo, confianza es un atributo fundamentalmente vinculado al liderazgo, esta confianza hay que ganársela y es un proceso que se da en el tiempo, tarda en formarse y se fortalece poco a poco hasta acumularse; asimismo la confianza se puede perder en un instante.

La confianza es una virtud ética de quienes toman decisiones en la organización, lo llevan al compromiso y por este al esfuerzo; y, por ende a generar confianza a su alrededor cuando se actúa bien generando organizaciones saludables.

Es importante resaltar que la confianza la complementan las acciones de integridad, competencia, congruencia, lealtad y franqueza. Esto trae como resultado que los seguidores confíen en su líder, estén dispuestos a hacerse vulnerables a los actos de este, están seguros del buen obrar en sus derechos e intereses porque admiran estas características creando confianza en sus líderes por el proceder ético.

Liderar desde el afecto y la creatividad.

Liderar, tiene como tarea importante conducir, orientar personas para lograr objetivos válidos a través de medios también válidos, porque todo actuar de un líder será vista por una conducta ética, basado en los valores humanos y democráticos siendo esta relación entre liderazgo y responsabilidad inherentes por su naturaleza.



El afecto es una necesidad de todos los organismos sociales, puesto que un organismo realiza trabajos en beneficios de otros. Las señales afectivas se expresan en conductas estereotipadas genéticas y culturalmente, cuya función garantiza la disponibilidad afectiva de quienes las emiten con respecto al receptor.

La sonrisa, el saludo cordial, las señales de aceptación, las promesas de apoyo, etc. fortalecen a quienes las emiten, constituyendo afecto potencial en el receptor.

La creatividad, capacidad de crear, de producir nuevas y valiosas cosas, ideas con la finalidad de llegar a la capacidad del cerebro llegando a conclusiones nuevas y poder resolver problemas, estas deben de ser creativas, intencionadas mirando a un objetivo. La creatividad es considerada como principio básico de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad.

Para poder liderar desde el afecto y la creatividad, nos encontramos frente al trato de los subordinados puesto que la conducta siempre es impredecible, pues nos encontramos con personas con diferentes actitudes, unos que nos mostrarán su apoyo y otros que se opondrá, y otros que harán sólo lo necesario para mantenerse en el puesto.

Entonces es necesario que nuestro estilo de liderazgo genere un clima laboral positivo con las personas que apoyen, innoven y estén siempre listos en favor de la institución; con ello lograremos que nuestros subordinados nos apoyen y poco a poco ir ganando al grupo que se oponen al cambio.

Es importante saber delegar para lograr liderar con afecto y creatividad acompañado de la confianza, respeto y solidaridad hacia nuestros subordinados.

Para poder liderar debemos poseer conocimientos, estar muy bien informados y actualizados, tener una comunicación ciento por ciento efectiva, hay que saber escuchar y entender lo que nos transmiten, lo que nos ayudará a conocer



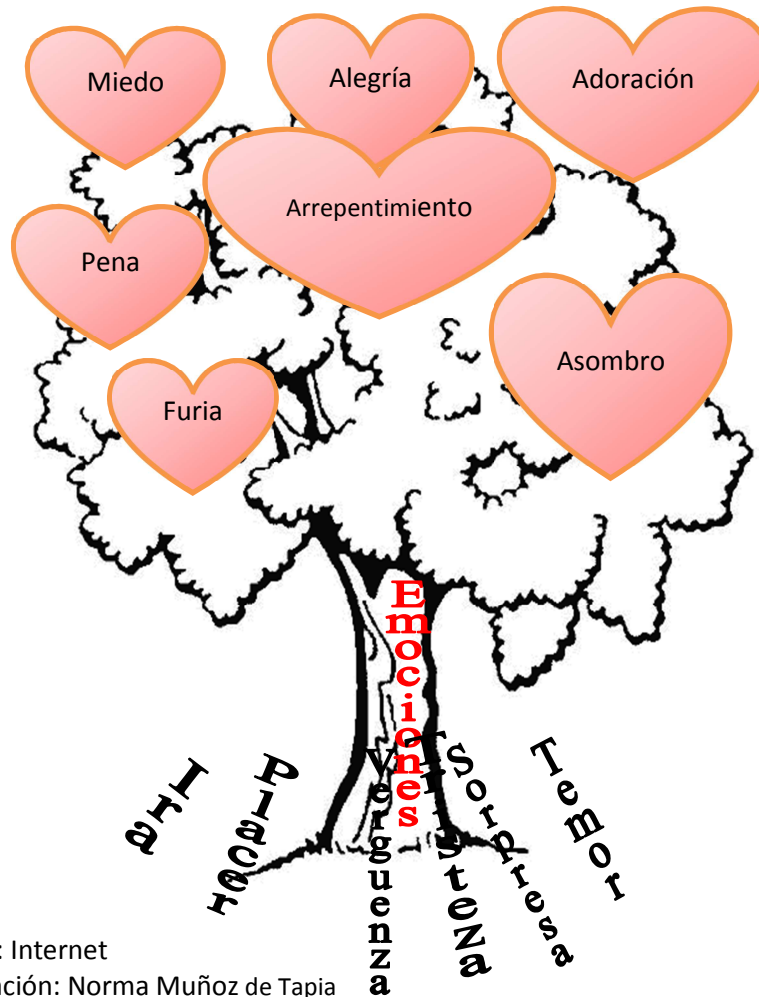
que los demás miembros también pueden aportar con ideas valiosas, desde luego si intercambiamos el mismo lenguaje.

Es importante asumir que estamos trabajando con personas que necesitan ser escuchados, que requieren recurso, motivación en un buen ambiente de trabajo para realizar sus labores; entonces se debe asumir que un buen líder debe gerenciar con sabiduría, afecto y sobre todo con una inteligencia emocional equilibrada para que deje fluir los conflictos y saber cuándo es necesario intervenir.

Sin temor a equivocarme considero que si se emplean estas estrategias, lograremos un equipo conformado por personas comprometidas con el cambio, donde se mostrará mayores iniciativas, mayor empeño y apoyo incondicional al momento de ejecutar las tareas encomendadas; y, así haber alcanzado el éxito de liderar con afecto y creatividad. Al respecto John C. Maxwell dice que:

“Saber cómo hacer un trabajo es el logro del esfuerzo laboral.”, “Mostrar a otros es el logro de un maestro”, “Asegurarse de que el trabajo sea hecho por los demás es el logro de un administrador.”, “Inspirar a otros para hacer un mejor trabajo es el logro de un líder.”

El árbol de las emociones, sobre las emociones se ha escrito muchos significados por Psicólogos y filósofos. Según la enciclopedia DANAE (1978), las emociones son respuestas bruscas a un estímulo interno o externo que altera el equilibrio psicosomático, originando un tono afectivo intenso y una serie de respuestas viscerales (respiratorias, cardíacas, endocrinas, glandulares y gastrointestinales, etc.), entre las emociones fundamentales tenemos: la ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto y la vergüenza.



Fuente: Internet

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia

Amor, conjunto de sentimientos en las relaciones interpersonales del ser humano, cuando se ama se desea el bien y la felicidad del ser amado.

Placer, sensación o sentimiento positivo, agradable que se manifiesta cuando se satisface una necesidad.

Sorpresa, cambio de estado de ánimo al sentir una acción o resultado de sorprender.

Vergüenza, turbación que se siente ante los demás al cometer una falta o al hacer algo que se considere ridículo.

Temor, es una pasión del ánimo que lleva a una persona a tratar de escapar de lo que considera arriesgado, peligroso para su persona.



Tristeza, estado de ánimo o afectivo de contenido negativo, donde la persona tiene deseos de llorar expresando su baja autoestima.

Ira, es una emoción que se expresa con enojo, resentimiento, furia, etc., el mismo que aumenta el ritmo cardiaco, presión sanguínea y niveles de adrenalina.

Es importante trabajar en nuestro personal las emociones porque hoy en día las tensiones de la vida, la hipercompetencia en lo individual y empresarial, la presión del reloj, la exigencia del perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que alteran el estado emocional de las personas, llevándoles hacia sus propios límites físicos y psíquicos, dando como resultado el desequilibrio emocional, este desequilibrio afecta la vida de las personas, al trabajo y al desarrollo profesional ya que las emociones desempeñan papel importante en las actividades laborales.

Por ello considero que la clave está en saber utilizar las emociones inteligentemente para que trabajen en beneficio propio y nos ayuden a controlar la conducta, los pensamientos, nuestras reacciones y así poder obtener mejores resultados organizacionales.

Por todo lo anotado es importante educar al ser humano en su inteligencia emocional, porque cuando aparecen problemas en la vida, determinadas habilidades son las que ayudarán a solucionarlas, nuestra madurez emocional es la que suele guiar cuando nos enfrentamos a situaciones difíciles

Construcción de vínculos de confianza en el grupo, en toda institución es importante crear vínculos de confianza en los grupos porque el valor aportado por la suma de sus integrantes es mucho mayor sobre lo que aportan individualmente, entonces la integración afectiva entre los integrantes de un equipo permite potenciar las capacidades de cada uno para lograr un resultado grupal muy satisfactorio.



Esta interacción desarrolla las fortalezas individuales de cada integrante completando los puntos débiles de cada miembro del equipo. Entonces para lograr esta interacción de equipo debe construir los elementos básicos que son: consenso, confianza, compromiso y colaboración.

Cada atributo se construye sobre el atributo anterior. Ejemplo: no habrá compromiso si no hay consenso, y no habrá consenso si no hay confianza; y, así la comunicación abierta, fluirá con el proceso de construcción de la confianza, el consenso, el compromiso y la colaboración.

¿Cómo construimos confianza? La confianza es considerada un fenómeno individual y grupal, por ello el líder del equipo desempeña un rol importante que es el de generar un ambiente donde sume la confianza y para ello debe revestirse de tres elementos claves para la construcción de la confianza: comunicación abierta, hechos y liderazgo.

Entonces la confianza se construye más con hechos que con palabras, cuando se confía en el equipo, en sus miembros y no se sienten defraudados, se tiene como resultado un vínculo de confianza sólida.

El consenso se construye a través de la práctica del diálogo y la escucha activa, hay algunos elementos que ayudan a construir consensos, estos son: escuchar activamente, entender el razonamiento de otros, eliminar subjetividades, tener empatía para entender el proceso de dialogo.

El compromiso, cuando nos comprometemos damos lo mejor de nosotros y nos esforzamos por brindar lo mejor al equipo de trabajo, una de las formas de construir compromisos es la de identificar las motivaciones de las personas que se comprometan con el equipo.

La colaboración, implica dar lo mejor para ayudar a cada miembro a alcanzar los objetivos individuales.



✓ **Tercer Módulo** Habilidades emocionales del líder.

Temas: las 8 habilidades que separan a la gente que logra resultados de la que no, un método sencillo para hacer más y trabajar menos, buena gerencia, buen liderazgo y éxito individual sostenido, reescribir el futuro de nuestra organización y de nuestra vida.

Duración: 8 horas, periodos de 4 horas diarias durante dos días.

| Objetivos | Metodología | Responsable | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|--|------------------------------|--|---|-----------------------------------|-------------------|
| Descubrir las habilidades individuales del grupo | Diálogo a través de cuentos. | Dra. Norma Muñoz de Tapia. Ing. Elina Tapia | Proyector digital. Papelería. Flash memory. computador | Habilidades emocionales del líder | Exposición grupal |

Las ocho Habilidades que separan a la gente que logran resultados de los que no, Según Ram Charan, en su libro *Habilidades Gerenciales* (Referencia: <http://www.resumido.com/es/libro.php/450#1>), explica que son las siguientes:

Posicionamiento, es encontrar la idea central en el negocio para satisfacer las demandas de los clientes y hacer dinero.

Localizar con precisión, ser capaz de detectar patrones en un mundo complejo para poder ubicar el negocio en la ofensiva.

Liderazgo, significa reunir a la gente correcta con la conducta correcta y la información correcta para tomar buenas decisiones y lograr óptimos resultados.

Decidir, designar a las personas en función de sus acciones, decisiones y conducta.



Crear un equipo, reunir a las personas competentes y a los líderes con un ego de alto nivel para la coordinación de las acciones.

Establecer objetivos, saber determinar un conjunto de metas para lograr un equilibrio.

Establecer prioridades, significa definir el camino y alinear recursos, acciones y energía para lograr las metas planteadas por la organización.

Precisiones, es saber anticipar y responder a las presiones sociales. Por consiguiente debemos practicar estas habilidades para lograr el éxito de nuestras organizaciones y así desarrollar las habilidades emocionales tanto del líder como de los seguidores y poder lograr con éxito los resultados esperados.

Un método sencillo para hacer más y trabajar menos, para lograr este sueño lo único que hay que hacer es mejorar los procesos, poniendo prioridad en el trabajo para ser más productivo al hacer lo más importante; hay que descansar cuando lo sea necesario, no hay que incentivar a la pereza o flojera, trabajar con un cuerpo descansado, el cansancio no rinde mucho.

Sobre todo juega papel importante la actitud, porque esta representa la forma de actuar de una persona, su comportamiento y su predisposición de hacer las cosas en bien del grupo y la institución. John C Maxwell (2007), sobre las actitudes dice que:

“La actitud tiene el poder de levantar o derribar a un equipo”.

“Una actitud contagia cuando se exhibe ante otros”.

“Las malas actitudes se contagian más rápido que las buenas”.

Considero que la ventaja de cualquier persona ganadora, estuvo más en la actitud que demostró antes que su aptitud; de igual forma la actitud se contagia cuando hacemos algo extraordinario o mostramos un excelente trabajo con optimismo y humildad, entonces nuestros seguidores o compañeros nos imitan



porque ven el triunfo y la prosperidad llegando a adoptar las actitudes, forma de pensar, creencias, etc., llegando a proponerse metas iguales o superiores.

Por lo tanto, es importante para trabajar menos y hacer más, sólo nos queda cambiar nuestra actitud para cambiar a los demás y realizar un trabajo óptimo y productivo.

Buena gerencia, es conocida como un cargo que realiza el director de una empresa u organización, cuya función es la de representar a la sociedad hacia terceros; y, coordinar todas las actividades a través de procesos de planeamiento, organización, dirección y control para lograr objetivos propuestos.

Para que la gerencia sea administrada con eficiencia, eficacia y calidad, se necesita saber a dónde se quiere llegar, para ello se necesita como base la misión que es el propósito de la organización y la visión que es el estado ideal de la organización, también es importante hacer conocer y socializar el rumbo que ha decidido tomar la empresa, lograr que las personas se auto motiven, tener una excelente estrategia de navegación, que significa saber que se quiere lograr, cómo alcanzar los objetivos y hacia donde queremos llegar.

Una buena gerencia requiere de: capacitación de acuerdo al tipo de objetivos, experiencia que es de vital importancia, establecimiento de tareas y responsabilidades, saber contratar al personal idóneo para la ejecución de las tareas; y, sobre todo poner énfasis en el capital humano que sean confiables y que tengan un buen manejo de sus emociones.

Buen liderazgo y éxito individual sostenido, el buen liderazgo es un arte o proceso para incidir sobre las personas para que realicen actividades determinadas. “El líder eficaz es aquel que adapta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación.” Paúl Henry Teoría de Liderazgo Situacional.



Es importante resaltar que los buenos líderes se caracterizan por conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuestas apropiadas y seguras a las demandas que las habilidades siempre cambiantes exigen en cada momento, establecer y fortalecer los valores que garantizan la unidad, al igual que su sentimiento de pertenencia y su fidelidad a los mismos.

El buen líder debe saber que a lo largo del tiempo, los seguidores como individuos y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta, sean estos: sus normas, costumbres, hábitos, etc., los mismos que son necesario cultivarlos con la finalidad de tener personal idóneo con quien trabajar en confianza, solidaridad y colaboración para la buena marcha de la organización y sobre todo el mantenimiento de un buen liderazgo.

Por consiguiente el buen líder, debe crear un clima que induzca a sus trabajadores a alcanzar los objetivos de la organización, para ello hay que hacer uso de la motivación, logrando así un clima familiar donde se desarrollen patrones de conductas positivas; y, el líder pueda ejercer su poder para implementar de manera exitosa las estrategias necesarias para el buen desarrollo de la organización que lidera.

La implementación de las estrategias involucran a todas las personas y funciones de la organización, quienes tienen que evaluar y liderar los elementos esenciales del proceso como lo es: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura.

Reescribir el futuro de nuestra organización y de nuestra vida, con la implementación de las mega tendencias, muchas organizaciones quedaron obsoletas, pues laboraban en un tiempo y espacio distintos para la que fueron creadas; y, es fundamentalmente importante realizar una reingeniería de procesos para transformarla en una empresa competitiva como parte de este mundo globalizado.

Según Stephen R Covey (1989), describe los siete hábitos de la gente altamente efectiva, estos son:



Ser proactivo, representa la posibilidad de la persona para asumir nuevos retos y desafíos en un clima de libertad individual y de responsabilidad social, este hábito es determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

El ser proactivo nos permite valorar positivamente, sentir, pensar y actuar con responsabilidad, aceptar nuevos retos para desarrollar cada vez más, superar con valor y decisión las barreras internas y externas, anticiparse al futuro para diseñar con creatividad las acciones positivas.

Empezar con un fin en mente, es un acto de afectividad que refleja el liderazgo personal, la creación mental esencial en cada persona ya que comprende el cumplimiento de la misión existencial del ser humano. Este hábito nos permite: decidir y actuar hacia la propia visión del futuro, dirigir nuestra vida, aceptar que nuestra vida tiene sentido y que tenemos que descubrirla, liderar nuestra vida trazando el camino que se recorrerá hoy, mañana y siempre.

Establecer primero lo primero, este hábito interpreta la idea y práctica de la administración personal, permitiendo que las personas encuentren la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más dinámica y efectiva. Este hábito nos orienta a: definir en forma prioritaria los objetivos y metas trazadas a corto, mediano o largo plazo, decidir sobre lo más importante y lo que nos urge, efectivizar los resultados definiendo la jerarquía de las obligaciones.

Piense en ganar y ganar, este hábito nos incentiva hacia la experiencia del beneficio mutuo, ayudando a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas en el sentido del bien común y equidad. Este hábito nos incentiva a: negociar actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia, a pensar que todos debemos beneficiarnos, y cultivar una filosofía de vida ganar, ganar y ganar.



Primero comprender y después ser comprendido, este hábito permite la comunicación efectiva con la finalidad de comprender con empatía al otro y poder lograr relaciones interpersonales más constructivas. Gracias a este hábito podemos: reconocer que para comprender al otro hay que escucharlo con la mente abierta, aprender a ponerse en los zapatos del otro para comprenderlo.

Sinergise, este hábito de afectividad, implica interdependencia y es el resultado social de la familia, equipos de trabajo e individuos que están bien integrados produciendo y creando. Por medio de este hábito podemos: actuar con proactividad, competitividad y creatividad en el equipo de trabajo, alcanzar nuevos logros, superarse a sí mismo para desarrollar la personalidad.

Afile la sierra, este hábito nos guía hacia el mejoramiento continuo y nos ofrece un horizonte de superación personal, permitiendo entender al mejoramiento personal en lo físico, mental, emocional y espiritual.

Afilarse la sierra significa: hacer un descanso para meditar, pensar, descansar y mejorar para ser útil y seguir brindando un excelente servicio.

Se conoce que los hábitos son los resultados de la unificación de tres elementos que son: el conocimiento, que nos indica qué hacer y por qué; la capacidad, que nos guía al cómo hacer; y, el deseo que nos invita al querer hacer o a motivarnos. Elementos básicos para hacer de algo un hábito en nuestras vidas y así asegurar un buen futuro.

Si aplicamos estos hábitos con responsabilidad, con la finalidad de modelar nuestras emociones en bien propio y de los demás, lograremos que nuestras organizaciones y nuestras vidas propias tengan el éxito deseado y por ende sean reconocidas y sirvan de ejemplo motivando a otros; y, así lograr una sociedad más justa y un futuro brillante, pero para ello debemos tener una mente abierta para ganar, ganar y seguir ganando.



Fuente: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia

Cuarto Módulo Marketing Educativo.

Temas: definición, relación entre el marketing y el marketing educativo, objetivos del marketing educativo.

Duración: 8 horas, periodos de 4 horas diarias durante dos días.

Expositor: Dr. David Fiallos.

| Objetivo | Metodología | Responsables | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|--|--|--|--|-----------------------------|--|
| Reconocer la importancia del Marketing dentro de la organización | Charla Conferencias. Preguntas y respuestas. | Dra. Norma Muñoz de Tapia. Dr. David Fiallos. | Proyector digital, papelería, flash memory. computador | El marketing educativo | Exposición y preguntas varias sobre el tema. |

Marketing, sobre el marketing existen algunas definiciones según diversos expertos en la materia, entre ellos:



Philip Kotler, dice que el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los grupos de personas obtienen lo que necesitan y desean; y, de esta manera generar, ofrecer e intercambiar productos de valor a sus semejantes.

Jerone Mc. Carlty, marketing es la realización de actividades que tienen por objeto cumplir metas de una organización, de anticiparse a los requerimiento del consumidor o cliente y ala alcanzar un flujo de mercadería aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al cliente.

Muy personalmente tomando en cuenta las definiciones citadas creo que marketing es un proceso de actividades que tienen su curso para motivar, crear, comunicar, vender y satisfacer a sus clientes para lograr mantener a su clientela en beneficio del crecimiento de la organización y el bienestar del cliente.

Relación entre el marketing y el marketing educativo.

Como es conocido, el marketing es el conjunto de actividades que las diferentes instituciones desarrollan para satisfacer las necesidades de sus clientes en lo que tenga que ver: investigación de mercado, planificación, promoción y asesoría de ventas del producto en el mercado.

El marketing educativo se interesa en la investigación social desarrollando estrategias que posibilitan soluciones a la institución educativa en su administración y desarrollo en la capacitación de sus clientes que son los alumnos y padres de familia.

Las Unidades Educativas se insertan en un mercado cada vez más exigente y competitivo, por ello tendrá que cambiarse los paradigmas, comenzando a desarrollar nuevas estrategias tanto en desarrollo educacional como en la gestión de calidad.

El marketing educativo tiene como función el cumplir con los objetivos trazados en la Misión, ya que la atención al cliente es la base de competitividad de las

empresas, sean estas educativas o comerciales; por tal motivo, es importante interesarnos en dar un buen servicio, caso contrario un cliente insatisfecho dejará de usar nuestro servicio prefiriendo otro centro, lo que perjudicará nuestra imagen y prestigio.

Objetivo del marketing educativo, al igual que las empresas comerciales, los centros educativos tienen la necesidad de captar nuevos clientes, ya que todos los años culminan sus estudios un curso completo y deben ser remplazados; a esta sustitución de estudiantes, hay que sumar a los desertores y los que se cambian a otros centros por diferentes motivos.

Por lo anotado debemos trazar objetivos que sean **claros**, es decir, que sean perfectamente definidos, descritos y de fácil comprensión; **flexibles**, que se puedan modificar cuando lo sea necesario; **medibles**, para determinar con precisión y objetividad el cumplimiento de ellos; **realista**, que sean factibles de alcanzar y acorde a nuestras capacidades y medios disponibles; **coherentes** con la misión y visión del centro; **motivacional**, que sea un reto para su cumplimiento. (<http://blog.formaciongerencial.com/tag/marketing-educativo/>)

Estos objetivos deben de ser controlados para ir comprobando el grado de cumplimiento y poder solucionarlos inmediatamente en cuanto se produzca desviaciones, para ello podemos utilizar el siguiente gráfico de control:





✓ **Quinto Módulo:** Estrategias del marketing educativo

Temas: producto de calidad del servicio, comunicación, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo.

Duración: 8 horas, periodos de 4 horas diarias durante dos días.

| Objetivo | Metodología | Responsables | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|--|--|--|--|-------------------------------------|--|
| Comprender las diferentes estrategias de marketing educativo | Conversatorio Lluvias de ideas. | Dra. Norma Muñoz de Tapia. Dr. David Fiallos. | Proyector digital, papelería, flash memory. computador | Estrategias del marketing educativo | Exposición y preguntas varias sobre el tema. |

Estrategias del marketing, son acciones que se lleva a cabo para lograr objetivos relacionados con el marketing. También podemos decir que son procesos que permiten a una empresa o negocio, por medio de sus recursos generar mayores oportunidades para aumentar las ventas, logrando así ser muy competitivo. Una buena estrategia de marketing debe integrar los objetivos, las políticas y las tácticas como un conjunto de la organización.

Existen varios tipos de estrategias, entre ellas, las que están basadas en el dominio del mercado, las genéricas, de innovación, de crecimiento y de agresividad.

Producto de calidad del servicio, calidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los cliente y el de uno mismo. Esta calidad se divide en cinco áreas:

Calidad personal, se refiere a la calidad del productor en la realización de su trabajo, así como su aspecto, higiene, educación y vestimenta.



Calidad de su entorno, demuestra el cómo tener distribuida y ordenada las herramientas, utensilios, materiales, etc., es decir, el arreglo ordenado de la oficina para la realización exitosa de las actividades.

Calidad en el producto, al ofrecer el producto, este debe ser resistente, limpio y de garantía.

Calidad en la empresa, consiste en tener un clima de buena comunicación entre los colaboradores, formación y capacitación continua, disciplina; y, sobre todo un buen trato y ejemplo entre todos los de la organización.

Para que exista calidad en una empresa, se debe motivar a los colaboradores para que estos lo hagan a sus clientes y así prestar un buen servicio para satisfacción de los mismos.

Comunicación, es un ingrediente orgánico en todas las relaciones, que toma sentido y significado según las relaciones que la originan, las mismas que integran e influyen para crecer o incrementar la credibilidad por medio de los mensajes. Los productores, distribuidores y compradores, adquieren un conocimiento válido gracias a la organización de la comunicación.

Publicidad, es considerada una técnica de comunicación comercial que fomenta el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación. La publicidad llega al público interesado cuando se la presenta en forma atractiva y novedosa, para ello se necesitan cuatro pasos básicos para que la campaña publicitaria tenga el éxito esperado. ¿Cómo se logra?, primeramente llamando la atención, después despertar interés por la oferta, a continuación despertar el deseo de adquisiciones; y, por último exhortar a la reacción u ofrecer la posibilidad de reaccionar ante el mensaje de oferta.

La publicidad utiliza los medios o canales para anunciar sus servicios o productos y estos son: anuncios por televisión, por radio, en la prensa, así como también se hace en medios alternativos como: vallas, transporte público, letreros luminosos, los mismos que deben ser muy directos e impactantes,

pues son un grito en la calle; son muy importantes la publicidad o anuncios en línea como anuncios en sitios web, portales, foros, blogs, páginas, etc.

Relaciones públicas, son consideradas como un conjunto de acciones estratégicas coordinadas, sostenidas y seleccionadas a lo largo del tiempo, fortaleciendo los vínculos de amistad, trabajo y desempeño.

Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúan las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de la organización, ejecuta programas de acción y comunicación para lograr el compromiso y aceptación del público.

Promoción de ventas, se realiza una amplia variedad de incentivos a través de cupones, premios, concursos, descuentos, etc., con la finalidad de motivar a los clientes, al comercio y a los vendedores de la misma compañía. La promoción de venta exige que se fijen objetivos, se seleccionen herramientas, se desarrolle y promueva el programa y se evalúen los resultados.



Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia



Marketing directo, es un sistema interactivo que utiliza algunos medios de comunicación para lograr una respuesta medible de un público objetivo. Por medio del marketing directo se llega más rápido al consumidor gracias a los bancos de datos de los consumidores, manejando criterios muy sofisticados para incluirlos, mantenerlos o eliminarlos de las listas de marketing.

Según Juan Manuel Ríos (2004), los beneficios que se obtienen con el marketing directo son: identificación y conocimiento del mercado objetivo, de manera certera; comunicación directa con el cliente, logrando determinar sus necesidades y deseos; diseñar y estructurar las bases de datos, con lo que logrará el seguimiento de los clientes; optimización de los recursos, dar una mayor satisfacción al cliente, evaluación continua de los resultados.

Al hacer uso del marketing educativo, el buen directivo, direcciona esta publicidad en un marco real, pues deben ofrecer los servicios que en realidad se va a brindar; caso contrario el cliente sentirá una gran desilusión y se sentirá engañado; y, este cliente mal atendido alejará a los clientes potenciales. Es aquí donde se hacen presentes los valores y la capacidad de gerenciar con liderazgo.

✓ **Sexto Módulo:** Ética y Marketing Educativo.

Temas: Inteligencia competitiva, el engagemen en el trabajo, diez razones para formar en Marketing.

Duración: 4 horas, periodos de 4 horas diarias durante un día.

| Objetivo | Metodología | Responsables | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|--|--|--|--|-----------------------------|---|
| Aprender a utilizar el marketing educativo dentro de las normas éticas | Exposición Conversatorio Lluvia de ideas | Dra. Norma de Tapia. Dr. David Fiallos. | Proyector digital, papelería, flash memory. computador | Ética y Marketing educativo | Sociodrama sobre la utilización de la ética en el marketing |



La ética y el marketing educativo, en la educación todo proceso de toma de decisiones necesariamente implica alternativas; y, sobretodo tomar éticamente la mejor. Las diferentes variables en una institución educativa necesitan del marketing, tal es el caso de las propuestas pedagógicas curriculares y los servicios extra educativos, el precio o arancel de las pensiones, la promoción dentro de un marco ético, la selección y formación del personal docente, administrativo o de servicio, la evaluación de los procesos académicos y disciplinarios, deben estar orientados hacia el servicio y al proceso de mejoramiento para lograr la calidad educativa, desde luego utilizando éticamente las decisiones tomadas.

Para hacer un buen servicio de marketing es necesario suplir satisfactoriamente las necesidades de nuestros clientes, es decir, padres, alumnos y comunidad; superando las expectativas que cada cliente tiene hacia nosotros como directivos y hacia el servicio que ofrecemos.

Por consiguiente, la calidad de este servicio será el resultado de la aceptación o sentir del cliente, es decir, que se sienta muy bien atendido y este conforme el servicio recibido por la institución; al respecto nos preguntaremos ¿cómo medimos la satisfacción de nuestros clientes?. Según Víctor Quijano, Servicio al Cliente (2005), manifiesta que generalmente el cliente evalúa varios indicadores respecto al servicio que reciben de una empresa, por tal motivo no se puede medir la satisfacción sólo con una pregunta, sino que debemos cubrir los aspectos que el cliente considera, estos son: tangibles, cumplimiento de expectativas, actitud del personal, habilidades del personal y empatía.

La inteligencia competitiva, es un proceso que realizan las organizaciones para recopilar y utilizar gran cantidad de información sobre los productos, clientes, y competidores para su planificación a corto y largo plazo. Esta recolección sistemática de la información, una vez analizada y clasificada proporciona una mejor comprensión de la estructura, de la cultura, del comportamiento, de las capacidades, y de las debilidades de una organización de la competencia.



.La inteligencia competitiva es una actividad de suma importancia porque le ayuda a las empresas a entender mejor cómo funciona el negocio. De esta manera puede aprender a ser mejor que sus competidores. Las empresas que utilizan la inteligencia competitiva, tienen la ventaja de poder compararse con otras, lo que les permite tomar decisiones con ciertos aspectos favorables, pues está mejor informada sobre lo que tiene y hacen las de la competencia; y además conocemos nuestras fortalezas y debilidades.

El engagement en el trabajo, según Marsa Salanova y Wilmer Schaufeli (2009), dicen que el engagement es un estado psicológico positivo del empleado, caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral.

El engagement encierra implicación, dedicación y compromiso, todas estas actitudes generan sentimientos agradables en los trabajadores, manifestados por: **el vigor**, que se percibe por los niveles de energía, de persistencia y de esfuerzo mientras se está trabajando; **absorción**, actitud de concentración y felicidad al trabajar, teniendo la sensación de que el tiempo pasa volando; **dedicación**, que es el entusiasmo, inspiración, orgullo y reto con el trabajo que se realiza, Marisa Brunet (2011).

Experimentar engagement, conlleva aplicar conocimientos, capacidades, interés y dedicación en el trabajo, comprometiéndose con todas las tareas en cada instante del quehacer diario; entonces a mayor aprendizaje mayor engagement. Para ello el personal debe tener un adecuado entrenamiento de sus funciones y un elevado conocimiento social y aclaración de sus perspectivas del futuro, así de esta forma el empleado tendrá mayor facilidad para demostrar engagement en el trabajo.

Al respecto afirman Ana Lisbona, Francisco Morales y Palacios (2009), que el engagement será mayor cuando los empleados logren el conocimiento de las oportunidades de promoción; y, comprendan la manera de ser de la



organización, el por qué se hacen las cosas de una determinada forma para lograr la competitividad con el desempeño en el trabajo.

El engagement puede ser traducido como: entusiasmo, pasión, seducción o compromiso y hace referencia al vínculo emocional sólido y positivo que las personas expresan en su trabajo. Además representa involucramiento psicológico y la calidad del lazo afectivo entre la persona y lo que hace. El engagement es el sostén del entusiasmo frente a las dificultades y desafíos que el trabajo presenta, permitiendo que las personas desplieguen lo mejor de sí mismo al servicio de sus equipos y de la organización. Claudio Ibáñez (2008)

Por lo expuesto anteriormente, es importante que en las instituciones, sean estas comerciales, sociales o educativas; y, muy en especial la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón” UEPAC, su personal tengan alto nivel de engagement para lograr en su trabajo eficiencia, eficacia, efectividad y rendimiento, desde luego siendo automotivados y evaluados continuamente para medir sus sensaciones y sentido de responsabilidad, mejorando así lo que se deba corregir con la finalidad de lograr óptimos resultados tanto a nivel personal como institucional.

Diez razones para formar en marketing, los tiempos actuales exigen el conocimiento de las nuevas tecnologías y la reingeniería de procesos para alcanzar altos niveles de gestión y liderazgo con la finalidad de ser competitivos en este mundo de negocios globalizados.

La Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón” no es la excepción, pero para esto, también deben manejar el marketing educativo rompiendo viejos esquemas y proponiendo nuevos paradigmas; las razones que tienen las empresas para formar en marketing son las siguientes:

1. **Search engine optimizcion**, lograr conseguir que más sitios web tengan enlaces a la página web.



2. **Optimizar el uso social media**, construir relaciones sociales en los sitios de media por medio del blog.
3. **Generar liderazgo**, a través de un blog y los clientes nos identificarán.
4. **Valor educativo**, indicar a los clientes sobre la importancia de lo que ofertan.
5. **Liderazgo de pensamiento**, ser líder reconocido por los clientes en el desarrollo de la empresa, facilitará confianza en el negocio.
6. **Cuidado**, hay que cuidar al cliente, es decir, educar a los clientes potenciales y fomentar su confianza para que nos prefieran.
7. **R.P.**, concentrar el tiempo y la energía en crear entradas en el blog con nuevas noticias referentes a la actividad de la empresa.
8. **Desarrollo de marca**, se logra construir la marca por el producto que ofreces y su contenido, es como la confianza y satisfacción.
9. **Reclutamiento**, al reclutar personas con talento hay que comunicar los valores de la empresa con visión clara.
10. **Comunicación comparativa**, socializar el día a día, los triunfos y problemas de la empresa es forma de tener informado a los clientes. (Referencia <http://www.contenidosweb.com.mx/blog/blogs-como-estrategia-de-marketing/>).

Según lo anotado muy personalmente creo, que tener un blog es importante, porque se trabaja 24 horas al día, porque es un medio eficaz de publicidad, ayuda a mejorar credibilidad de la empresa, mejora la comunicación, se logra una audiencia internacional, se tiene una ventaja competitiva al presentar imágenes sobre las actividades, etc. y muchos benéficos más para el



reconocimiento de la empresa sobre lo que hace, está haciendo o hará, y así tener constantemente informados a sus potenciales clientes.,

✓ **Séptimo Módulo** La Gestión Educativa.

Temas: evaluación y calidad, problemas de la gestión educativa, formación de recursos humanos, gestión y liderazgo en educación, tecnología para la gestión educativa.

Duración: 8 horas, periodos de 4 horas diarias durante dos días.

Expositor: Diego Merino Naranjo.

| Objetivo | Metodología | Responsables | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|--|--|---|--|-----------------------------|------------|
| Conocer los principales problemas en la gestión educativa. | Exposición Conversatorio Lluvia de ideas | Dra. Norma Muñoz de Tapia. Dr. Diego Merino Naranjo. | Proyector digital, papelería, flash memory. computador | La gestión educativa | Sociodrama |

Gestión Educativa.- Es el proceso mediante el cual el directivo, Rector o equipo directivo determinan sus acciones a seguir según los objetivos institucionales necesidades detectadas cambios deseados nuevas acciones, y la forma como se realizan estas acciones y los resultados a lograrse, desde luego, aprovechando al máximo las actitudes y el trabajos de los empleados.

Al respecto Peter Drucker (1967) el ejecutivo eficaz, “la tarea de la dirección es multiplicar la capacidad de rendimiento de todos sacando partido de cualquier punto fuerte de estado de salud de aspiración presente de los individuos”.

Realmente en algunas organizaciones educativa, ha concentrado los esfuerzo de desarrollo de capacidad de liderazgo en pocas persona que ocupan cargos directivos, creo que las organizaciones serán más fuerte y organizada si todos



los empleados son considerados candidatos al desarrollo, es decir dar la oportunidad de liderar a junto a su jefe desde cualquier departamento donde ejerce su función. Desde luego uniendo esfuerzo, capacidad, ideas creativas, e innovación para el logro exitoso de la institución.

Pues una gestión educativa innovadora, eficiente y con foco en lo pedagógico tiene efectos directos en el aprendizaje y el conocimiento del impacto de los procesos de gestión caminando más rápido hacia la mejora de la institución. Es importante involucrar en el desarrollo de la capacidad de liderazgo en gestión a los altos ejecutivo así como a sus subordinados para ayudar a ubicar a la organización educativa en el lugar que se crea que deba estar en el futuro.

Evaluación y Calidad.- Estamos viviendo una sociedad de continuos cambios de índole socioeconómico, a los que los educadores debemos hacer frente; hay nuevas metas y reglas , ofrecer nuevas respuestas formativas entre otras etc.; pues debemos adaptarnos para el desarrollo de una atención especial hacia los resultados del sistema educativo, es aquí donde se hace uso de la evaluación con la finalidad de tener una herramienta para el control y mejora del proceso educativo, para que responda a las necesidades del mercado con sus producto y servicios, reflejando la idea de eficacia y calidad educativa, que se extienda por todo el panorama educativo.

La razón de ser de la evaluación es de servir a la acción, ella no es ni puede ser apéndice de la enseñanza; es parte de la enseñanza y el aprendizaje. Es decir que a medida que un sujeto aprende, simultáneamente evalúa, discrimina, valora, critica, opina razona, fundamenta, decide opta etc. Entre lo que considera que tiene valor en si aquello que carece de él. Esta actividad evaluadora, es parte del proceso educativo de calidad, que es continuamente formativo.

Es importante reconocer que la evaluación educativa es aprendizaje y todo aprendizaje que no sobrelleve autoevaluación de la actividad misma del aprender, no forma; y al no haber formación no habrá calidad, puesto que



mejorar la calidad justifica en cualquier proceso de cambio o programa de acción.

Conseguir formar centros eficaces, es el objetivo principal de la política educativa de algunos países como elemento esencial de calidad, por ello la evaluación de los centros representa un medio para un fin; y, así lograr centros eficaces y de calidad, a través de un sistema que nos permita: valorar, controlar, tomar decisiones acertadas que nos facilite un desarrollo progresivo en el logro de los objetivos, y de este modo avanzar y construir una educación de eficiencia y calidad.

Los centros educativos de calidad son considerados y visto como “Centro Docente Sano” y para lograr esta calidad se debe de revestir de las siguientes características según Miles (1974).

1º **Objetivo**, deben ser claros y alcanzables con los recursos disponibles y apropiados.

2º **buena comunicación**, la información es muy importante en la salud organizativa de un centro educativo; la comunicación debe ser libre de distorsiones de tipo vertical y horizontal con el entorno que le rodea. Dentro de una organización sana se detecta en forma rápida las tensiones, existe suficiente información sobre los problemas que hay en el sistema y así asegurar que existe un buen diagnóstico sobre las dificultades existentes.

3º **optima igualdad de poder**, en una organización sana la distribución es equitativa. Los subordinados pueden ejercer influencia hacia arriba y perciben que su jefe hace lo mismo al respecto a su superior inmediato, entonces la tensión de todas las personas es de colaboración más que de tensión

4º **utilización de recursos**, a nivel organizativo la salud implica que los inputs personales se usan de forma eficaz, requiriendo esfuerzo lejos de la sobrecarga y el ocio.



5° **Cohesión**, una organización sana se conoce así mismo en sus componentes y sus parte, por ello sabe a dónde va, conoce los objetivos y la prioridad de los mismo, los miembros trabajan acorde a los principios y política sintiéndose a gusto en la organización recibiendo influencia en ello.

6° **Moral**, implica la idea de satisfacción y bienestar aunque la satisfacción no sea suficiente para la salud puesto que puede crear hostilidades o problemas, de ello se desprende que moral es la suma de sentimiento individuales de satisfacción que colabora con los deseos de realizar esfuerzo.

7° **Innovación**, un gran sistema sano se dirige hacia nuevos objetivos, nuevos procedimientos e ir cambiando de acuerdo al tiempo, esta clase de sistema crece, se desarrolla y cambia en vez de mantenerse igual y rutinario

8° **Autonomía**, una organización sana mantiene una independencia del entorno, de forma que las repuestas recibida no se determinante de su propio comportamiento.

9° **Adaptación**, un buen sistema posee la suficiente estabilidad y capacidad de tolerancia al momento de afrontar las dificultades que se presenten durante el proceso de adaptación.

10° **Equilibrio en la resolución de problema**, toda organización tiene problema, tenciones y dificultades; lo importante es enfrentarse a ello resolviendo los problemas con un mínimo de energía, para que los mecanismo usados en la solución se mantengan y se refuercen.

Por consiguiente, una buena organización se caracteriza por poseer estructura y procedimiento para identificar y solucionar los problemas, entonces podemos decir que un organismo sano tiene capacidad y se evalúa continuamente.

Es conocido que gestionar es realizar diligencia acertada que logren conducir un deseo con la finalidad de resolver un asunto o concretar un proyecto. En cambio la gestión escolar es el proceso que conduce una institución educativa,



se reconocen problemas y se plantean objetivos. La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión, las mismas que son:

Dirección directiva, se refiere a como debe ser orientada establecimiento educativo, es decir se encarga del direccionamiento estratégico, cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. La gestión directiva, tiene la responsabilidad de ejercer el liderazgo y cuidar de las áreas para que se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

Gestión pedagógica y académica, es la esencia en el trabajo del establecimiento educativo, en el área de: los proceso de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. Es decir que enfoca la acción para lograr que los estudiantes aprender y desarrollen las competencia necesarias para el desempeño social y personal.

La gestión administrativa y financiera, se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su haber los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de infraestructura, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero contable.

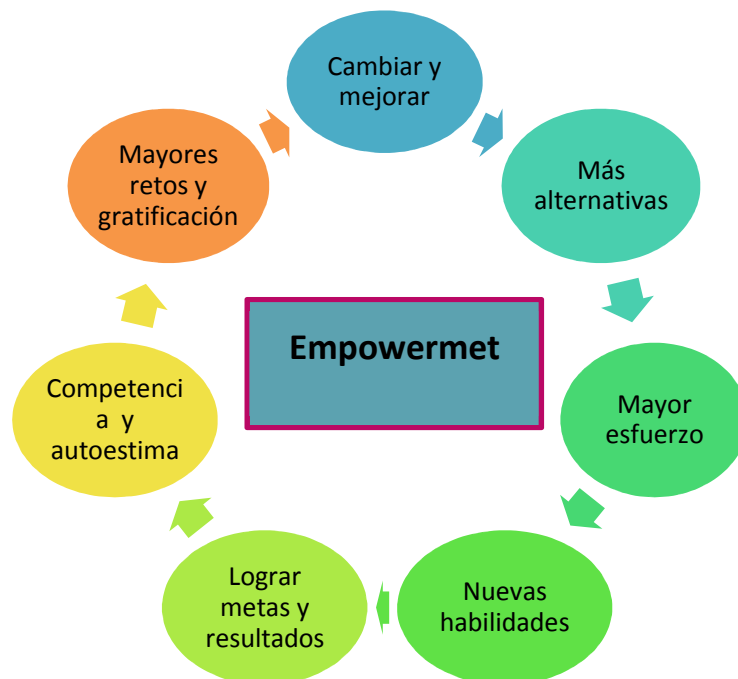
La gestión de la Comunidad, vela por las relaciones de la institución con la comunidad en la participación, convivencia, inclusión, vinculación y prevención de riesgo.

También es importante al realizar la gestión reconocer los beneficio del proceso de la evaluación para el desarrollo de habilidades que permitan a las personas mejorar en sus actuaciones aprendiendo a autoevaluarse, a identificarse y a expresar las necesidades, establecer objetivo y expectativas, a identificar recursos y valorar los logros.

En la perspectiva del Empowermet, el profesor deja de ser evaluador dando paso a la habilidad del estudiante ya sea individual o en grupo para ser

responsable de su propia evaluación para ello debe conocer y hacer suyo los objetivos del aprendizaje, tener capacidad para planificar su propia evaluación, seleccionar las evidencias que demuestren los logros conseguidos.

Sobre el Empowermet Wilson (1996), para las organizaciones aplicadas al aprendizaje, enfatiza que el punto de partida de todo aprendizaje de calidad es 1º deseo de cambiar y mejorar, que significa que el estudiante debe estar convencido de la necesidad de aprender; 2º eliminar las restricciones y limitaciones, es decir estimular la confianza del trabajo y sus capacidades; 3º tomar conciencia de su proceso de aprendizaje, que significa utilizar técnica evaluativa que lo ponen en evidencia; 4º poner en práctica el proceso de evaluación pertinente para asegurar la calidad, utilizando la evaluación va aprendiendo a evaluar y por lo tanto adquiere nuevos conocimientos y habilidades; 5º el estudiante aumentará su rendimiento induciéndole a una mayor motivación, nuevas metas y mayores resultados; 6º existen cambios significativos en las actitudes y comportamiento de los estudiantes, produciendo un sentimiento de autoestima; 7º el estudiante busca mayores retos, aceptando propuesta más complejas obteniendo mayor gratificación.



Fuente: Wilson 1996

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia

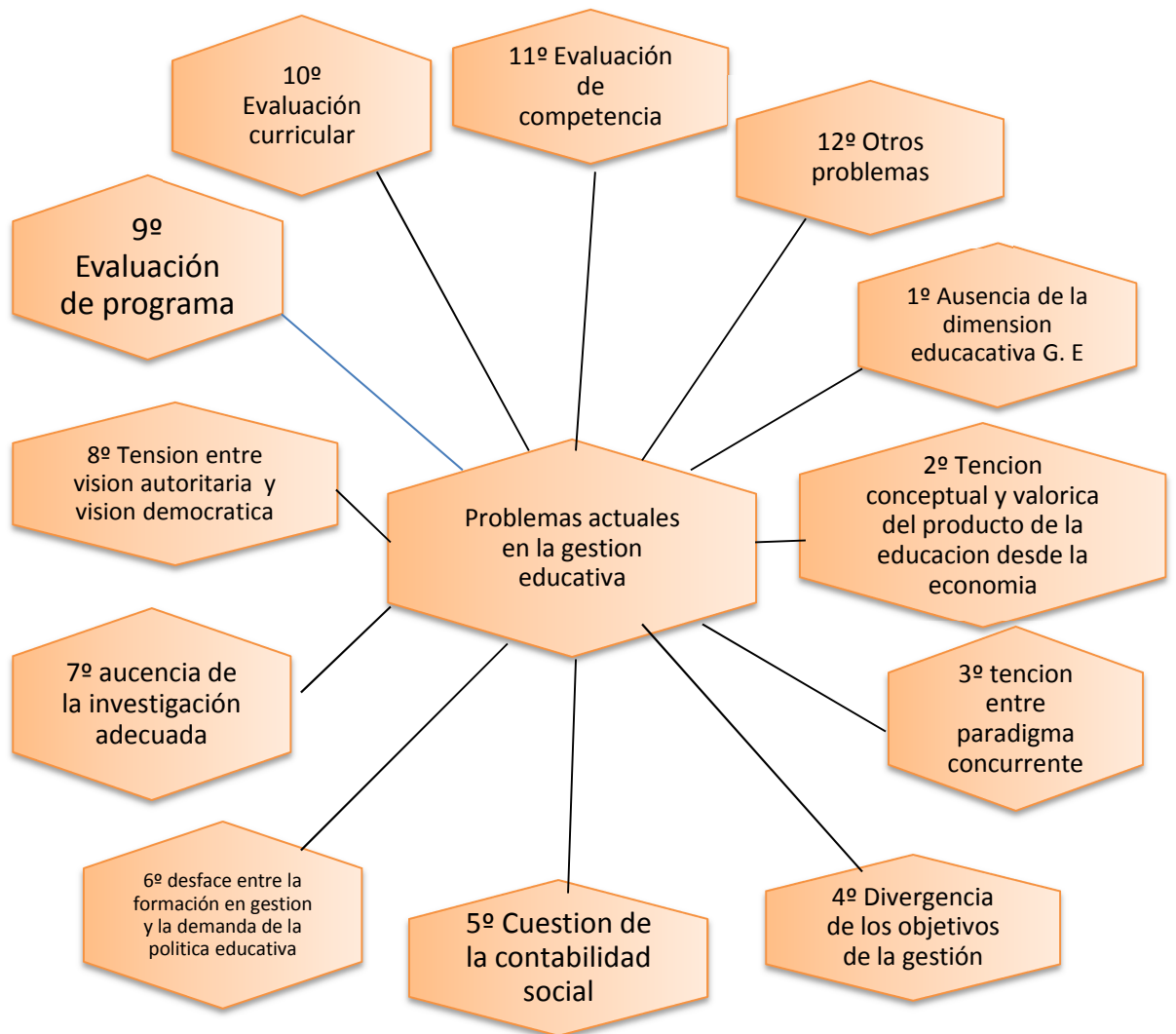


Por consiguiente, es hora de preparar al estudiante a ser responsable de su aprendizaje, conocer sus capacidades y habilidades para desarrollarlas y lograr aplicarlas en el desarrollo del aprendizaje cognitivo, procedimental y actitudinal; y, así lograr su propio aprendizaje y autoevaluación para mayor facilidad en el proceso de los nuevos aprendizajes.

Problemas de la Gestión Educativa.

Según Viteri Díaz (2006 "Situación, de la Educación del Ecuador, hace referencia que la situación de la educación en el Ecuador es dramática por los siguientes indicadores: Persiste aun el analfabetismo, existe un bajo nivel de escolaridad, altas tasas de repetición y deserción escolar, deficiente calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico. Para mejorar hay que esforzarse para disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos del actual proceso de apertura y globalización de la economía.

Con los problemas existentes, muchos directivos con la finalidad de mejorar el sistema educativo en sus instituciones, están preocupados por dar respuesta a las preguntas que se hacen ¿Cómo implantar calidad?, ¿Qué herramientas necesito para establecer un modelo de calidad?, ¿Cómo afrontar y resolver los problemas? etc.



Fuente: <http://www.slideshare.net/wenceslao/problemas-de-gestin-educativa>

Elaboración: Norma Muñoz de Tapia

Al respecto es importante estar convencido de la calidad e interiorizar la filosofía y valores que la integra, asumir el liderazgo en todas las actividades escolares, solucionar problemas adaptando y utilizando estrategias de pensamientos entre ellas:

- *Identificación del problema (problema)
- *Reconocimiento de las características del problema (observación)
- *Acciones para eliminar las causas (acción)
- *Confirmación de la eficacia de la acción (Verificación)
- *Eliminación permanente de las causas (estandarización)
- *Exámenes de las actividades y planificación del trabajo futuro (conclusión).



Por consiguiente los problemas de la gestión educativa hay que darle el tratamiento necesario e inmediato para lograr solucionarlos a tiempo y no dejar que trascienda y se vayan involucrando, teniendo más seguidores y la difícil tarea de corregir, entonces es necesario que las instituciones capaciten y desarrollen verdaderos líderes que gerencien exitosamente las actividades, y así lograr un buen liderazgo en bien del prestigio y desarrollo de la institución.

FORMACION DE RECURSOS HUMANOS

Según la información María Zarragoitia e Iliana Artidiello (2005) “El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría referidos de la actividad de los recursos humanos”. Heidi Toffler (2004) dicen que “Las naciones se marchitaran, el conocimiento triunfará”.

Entonces es de considerar que los recursos humanos son los recursos estratégicos más importantes de la organización, sin lugar a discreción son más valiosos que cualquier ventaja competitiva, porque son los recursos humanos que los constituyen. Hoy en la actualidad las personas son consideradas recursos estratégicos de la organización, seleccionados y cotizados por su conocimiento, por su capacidad de pensar, de imaginar soluciones y respuestas a los conflictos laborales y por demostrar su alto nivel de inteligencia emocional.

La educación es el producto de la formación básica que las personas han recibido en su entorno social (Familia, amigos, sociedad etc.) más la formación que han recibido en las instituciones llamadas a educar (escuelas, colegios, universidades etc.)

En cuanto a la selección del recurso humano en las organizaciones estos son elegidos según el nivel de educación más aproximado a sus necesidades. La responsabilidad de la organización es capacitar al recurso humano que la forma, ya que la capacitación persigue profundizar y actualizar los conocimientos y habilidades particulares que las personas hayan adquirido en el proceso de educación.



Es importante resaltar que la capacitación de los recursos humanos constituye una evidente ventaja competitiva de las organizaciones, porque en mayor capacitación mayor rendimiento en beneficio de la institución. La capacitación favorece tener preparado al recurso humano para los procesos cambiantes que el mundo exige y así lograr la eficacia, eficiencia y calidad de todas las actividades de la organización.

Gestión Y Liderazgo En La Educación.- La educación es un proceso simultáneo que construye nuevos saberes y desarrollo personales, todo esto exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa imperativa y participativa donde interviene el directivo en calidad de impulsador de la innovación del cambio permanente de las actividades, comprometiéndose a aprovechar al recurso humano en todas sus potencialidades; por tal motivo es necesario que las instituciones sean gerenciadas por personas cuyas cualidades y habilidades profesionales estén relacionadas a La comunicación, motivación y a las relaciones interpersonales dentro de la gestión educativa.

Es importante destacar la importancia del gerente, o director educativo de las instituciones por cumplir satisfactoriamente sus funciones, sobresaliendo el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una visión y misión organizacional compartida con la finalidad de planificar el trabajo y a la vez sirva de control, orientación, y evaluación del docente y demás personal involucrado en el que hacer educativo no olvidemos que el éxito de toda organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes son parte activa del proceso educativo.

El liderazgo transformacional consiste en cambiar la forma de actuar en base a una innovación del pensar y del sentir, el liderazgo requiere entonces de un liderazgo metal para que el comportamiento sea congruente con sus creencias y la motivación en realizar cambios decisivos permanentes.



“El liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia cumplimientos de determinadas metas, según sus estilo personal y de las exigencia de la situación” Gerstner (1996).

Núñez (2002) indica que existen seis características básicas que deben tener los directivos como líderes gerenciales, para desempeñar su rol en la gestión y liderazgo gerencial entre ello:

Habilidad Metal, es la superioridad de inteligencia que debe tener el directorio ante los demás miembros de la organización.

Madurez emocional, es tener confianza en uno mismo y en lo que se hace, tener la madurez necesaria para hacer frente a los problemas con la objetividad precisa.

Necesidad Intrínseca de logros, es la necesidad interna de los directivos de cumplir con los objetivos, gusta de fijarse metas difíciles alcanzables y cumplirlas.

Habilidad para resolver problemas, los directivos eficaces y eficientes saben diferenciar entre causa y efecto, saben dirigir los recursos con que cuentan a la solución de los problemas.

Empatía, es la habilidad que permite al directivo líder, identificarse emocionalmente con los demás, y ver los cosas desde el punto de vista del trabajador.

Representatividad, resalta la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores.

Ante lo expuesto es necesario que todos los directivos para ejercer una buena gestión en valores y liderazgo deben revestirse de estas cualidades para una mejor gestión de sus funciones junto a la integración de todo el personal bajo



su dirección, para consolidar las actividades educativas en función de la realidad social.

Tecnología para la gestión educativa, las nuevas tecnologías han generado en el mundo la participación de millones de personas (niños jóvenes y adultos) accedan al uso de los ordenadores informáticos y del internet, motivado por la necesidad de estudio, trabajo, compras, investigaciones, comunicación familiar social etc. Hoy se habla del analfabetismo informático por el desconocimiento del uso de las nuevas tecnologías.

Es necesario que las empresas actuales, especialmente las educativas que están compitiendo dentro de la aldea global, deban usar un alto nivel de tecnología para poder liderar en este mundo tan competitivo.

Estamos viviendo una era entre formación y tecnología en la sociedad de la información cuyo gran motor de esta nueva revolución son la tecnología de la información de la comunicación. Al respecto Ángel Pío González (2007) dice que las nuevas tecnologías están provocando la aparición de una nueva sociedad marcada por:

- Los cambios de la denominada globalización que inciden en la economía y, como consecuencia el mercado de trabajo.
- Las innovaciones tecnológicas inciden en la competitividad y en la cualificación.
- La información coinciden con la velocidad de las transformaciones y el ligero crecimiento del conocimiento.
- Es de reconocer que con las nuevas tecnologías en la educación, los nuevos seres humanos serán personas con mucha y nuevos modos de tratamiento de la información.



- El ligero crecimiento de la red Internet y la aparición de los servicios telemáticos hacen imparable el futuro que se apuesta y que está marcado por la mundialización, que se apoya en la facilidad para acceder y tratar la información para comunicarse, es así que los nuevos medios transforman los procesos de recreación cultural y de construcción del conocimiento.

En esta nueva sociedad informática, el rol del maestro como tutor virtual será de mucha importancia para garantizar la calidad y eficacia del proceso formativo a través de la red. Sobre el rol del maestro Rayan y otros (2000) hablan de cuatro roles básicos de desempeños que son: Pedagógico, social, de dirección y técnica; siendo el más importante el pedagógico porque el profesor contribuye a la creación del conocimiento especializado, el social potencia la creación de una atmosfera de colaboración en línea entre los diferentes participantes; el de dirección y técnica establece las normas de funcionamiento del proceso formativo y se orienta sobre el comportamiento técnico de las diferentes herramientas de comunicación que son utilizadas.

El tutor virtual tiene como función desempeñar el ,papel de orientador es decir facilitar las técnica de trabajo intelectual para el estudio en red, motivar, ser guía y orientador del estudiante; en lo académico, supervisar, asegurar el trabajo de los estudiantes y que estos alcancen el nivel adecuado e informar sobre los resultados y valoraciones logrado; en lo social facilitar la formación y animar la participación de los grupo de trabajo; en lo organizativo establecer el calendario, normas de funcionamiento, ofrecer información a los trabajos de grupos y facilitar la coordinación de los mismos; y en lo técnico, dar consejo y apoyo técnico, realizar actividades formativas, incorporar y modificar nuevos materiales ala entorno formativo.

Por lo anotado, es fácil de entender que para realizar una gestión tecnológica en la educación el directivo maestro tutor debe tener solidos conocimiento del mundo informática, hacer suyo el conocimiento de las nuevas tecnologías para salir del analfabetismo informático y entrar al mundo competitivo usando todas



las herramientas que faciliten entrar a la globalización y mundialización a través del internet y la utilización de los diferentes medios: Computadoras, teléfonos celulares, Herramienta (buscadores, bibliotecas virtuales inteligentes, block correos electrónico, redes sociales, etc.)

Octavo modulo: Liderazgo y valores culturales

Temas: el líder y sus valores, predicar con el ejemplo, la capacidad de tomar decisiones, la fe en los colaboradores

Duración: 8h00 periodos de cuatro horas diaria durante dos días

| Objetivo | Metodología | Responsable | Recurso | Descripción | Evaluación |
|---|----------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Concientizar la importancia del liderazgo y valores | Conversatorio y exposición | Dra. Norma Muñoz de Tapia | Memoria Flash y grafico | Liderazgo y valores culturales | Plenaria en grupo de trabajo |

Liderazgo y valores culturales, el liderazgo significa poder sobre otra persona; y poder sobre otro permite a uno hacer cosas y llevar a cabo acciones inalcanzables. Dubin (1957) define al liderazgo como el ejercicio de autoridad y la toma de decisiones; Tannenbaun (1959) lo define al liderazgo como la diferencia interpersonal ejercida en una situación dirigida mediante el proceso de comunicación hacia la consecución de metas.

Para formar líderes y diseñar los modelos y programas, el entorno obliga a tener culturalmente en cuenta el aspecto ético de sus actuaciones como uno de los factores claves estratégicos en el ser humano. Entonces para la formación de líderes sean estos políticos empresariales, sindicales, educativos, sociales etc. Que estarán presto al desarrollo de una sociedad democrática justa e igualitaria deben acompañar su formación con valores de solidaridad, tolerancia, respeto honestidad, responsabilidad, etc. También es importante apropiarse de otros valores de contenido activo y dinámico, que garanticen un liderazgo efectivo es decir donde trascienda el carácter emprendedor del individuo.



La gente con personalidad y el carácter adecuado es un gran elemento para lograr el éxito a largo plazo. cuando se le pregunto a un alto ejecutivo Louis vuittón, que como logro que sus empleados produjeran artículos de alta calidad, la respuesta fue: “queremos gente que busque la calidad en su vida personal en todo lo que utilicen y poseen”; de igual forma se preguntó cómo lograra conseguir un servicio de calidad la respuesta fue “contratar gente agradable”, pues es mucho más fácil enseñar técnica de venta a una persona agradable que, enseñar simpatía y amabilidad a alguien que domine el papeleo.

El líder y sus valores, los valores de un líder están enraizado en su propio ser y los irradia en su forma de actuar de hablar y de acoger a toda persona en los distintos niveles de una organización. El líder logra que sus valores se penetren en los corazones de la gente, causando efecto en la estrategia, la estructura, los procesos y la productividad de la organización.

Las organizaciones productiva y de mayor utilidad son las que han nacido y se han desarrollado a partir de sus principios éticos y de sus prácticas gerenciales, donde todos sus miembros conocen, asimilan los principios y valores Collin y Porras (1997).

Los valores personales deben de sobresalir en cada uno de los líderes tienen sus seguidores para lograr la efectividad y la buena comunicación dentro de la empresa; entonces es importante hacer habito de la **honestidad** que implica veracidad produciendo una armonía interior, de la **responsabilidad** que conlleva a la autoestima y, está a la libertad del respeto, que implica ser cortés tratar con delicadeza humana llevándonos a la prudencia templanza y con ella a la sabiduría y conducta prudente de la vida.

Predicar con el ejemplo, gente que le gusta predicar con el ejemplo manifiesta con rotundidad que los hechos están por encima de las palabras, valorando las obras por encima de las buenas razones, pues el movimiento se demuestra andando, haciendo y predicando.



La prueba irrefutable del líder es que le sigan a uno y lo hagan libremente, alguien que no da ejemplo no será libremente seguido Javier Villalva (2011).

Practicar con el ejemplo, es el modo directo y eficaz de influenciar en las demás personas de lo que decimos de lo que hacemos y cuando transmitimos nuestros padecerles en forma clara, cuando esto ocurre y nuestros seguidores se dan cuenta de nuestras buenas acciones en el trabajo, entonces seremos para ellos creíbles, confiables y respetables tanto personal como profesionalmente.

Para lograr que la gente confíe y nos siga hay que cumplir con lo que se dice, ser responsable, ser claro y honesto con uno mismo y con los demás, cuidar de nuestra integridad y de los que nos rodea, hacer sentir que nos preocupamos por los demás, capacitarse intelectual y emocionalmente y siempre predicar con el ejemplo; y, así lograremos tener nuestros propios seguidores que nos fortalecerán para construir nuestros propios monumentos.

“Los seguidores pueden dudar lo que sus líderes dicen pero por lo general creen en lo que ellos realizan” John C Maxwell (2007)

La capacidad de tomar decisiones, la toma de decisiones es la capacidad de saber elegir una acción entre varias alternativas. Es conocido que todos los seres vivos en algún momento de su vida se enfrentan a problemas, donde deben tomar decisiones sabias, estas decisiones son guiadas intuitivamente a proceso de toma de decisiones guiadas por el presentimiento racional.

Una buena toma de decisión permite vivir mejor otorgando algo de control en nuestra vida; pues la calidad de las decisiones tomada marca a la capacidad para diferenciar entre el éxito o fracaso.

Es importante cuando se toma una decisión, además de conocer la situación que se presenta se debe tener la capacidad de saber usar la información, reunir alternativas, incorporar orientación, capacidad de comprensión, analizar y evaluar los resultados.



En tiempos pasados los gerentes exitosos “atribuían su desempeño a la intuición, el buen olfato, el buen ojo para el negocio” pasado los años se atribuyó a la intuición y a la experiencia; hoy en día el gerente exitoso atribuye su éxito al sentido común, la experiencia y a los conocimientos adquiridos en su especialidad.

El sentido común, que incluye la intuición, es la actitud que actúa sobre la base del ingenio, la habilidad, la disposición de realizar algo con gracia y destreza y la capacidad de discernimiento, **la experiencia**, es el conocimiento adquirido durante el tiempo, por el uso, por la práctica y la simpatía lograda; **El conocimiento**, es la profesionalidad, la inteligencia, el rigor académico, el uso de información y el principio de autoridad y capacidad de tomar decisiones correctas.

Es necesario y de gran responsabilidad de las personas que están al mando de una institución, prepararse continuamente personal y profesionalmente, para ejercer sus actividades con sentido común, con experiencia y conocimiento, haciendo trascender su voz de mando y capacidad en la toma de decisiones sabias y acertadas, en bien del desarrollo y crecimiento de su organización.

La fe en los colaboradores, la fe es aceptar la palabra de otro, entendiéndola y confiando que es honesto y que su palabra es veraz, siendo el motivo básico de toda fe, la autoridad de aquel a quien se cree, la autoridad ocurre cuando se acepta que él o ella tiene conocimiento sobre lo que dice y posee integridad de manera que no engaña. Monografía.com Fichen (2000).

Se tiene fe en los colaboradores cuando estos inspiran confianza y creencia en lo que hacen o demuestran hacer, cuyas cualidades no necesitan ser demostradas, entonces esa fe mutua entre directivos y sus colaboradores es lo que refleja la firme y absoluta convicción que tienen las personas acerca de que, determinada cosa es verdad.

Es importante el diálogo permanente en sus directivos y colaboradores, donde surgen las mejores ideas, el respeto, la consideración etc. creando condiciones



que confrontan a todos esto nos dará la pauta y nos guiara hacer un buen libro, alcanzando resultados exitosos gracias a la fe y la confianza ganada.

Noveno Módulo: La Comunicación:

Temas: Definición, importancia, tipos de comunicación, comunicación horizontal, comunicación vertical.

Duración: 8 horas, periodos de 4 horas diarias durante dos días.

Expositora: Dra. Norma Muñoz de Tapia.

| Objetivo | Metodología | Responsables | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|---|--|----------------------------|--|-----------------------------|------------|
| Reconocer la importancia de la comunicación en el desarrollo de las organizaciones educativas | Exposición Conversatorio Lluvia de ideas | Dra. Norma Muñoz de Tapia. | Proyector digital, papelería, flash memory, computador | La gestión educativa | |

La comunicación es necesaria para la vida, es necesaria para el pensamiento y es necesaria para la estrategia

Jean Piaget

Es imposible no comunicar. toda acción comunica. y toda comunicación genera acción



La comunicación, es el proceso por el cual las personas comparten significativamente sus ideas, pensamientos, sentimientos, ideales a sus semejantes mediante la transmisión de mensajes. El proceso de la comunicación es importante para los agentes por que permiten cumplir sus funciones administrativas. La actividad de la comunicación oral es empleada en gran parte del tiempo de trabajo de un administrador.

Las personas empleamos gran parte de nuestro tiempo comunicándonos verbalmente. También a través de las expresiones corporales tales como el movimiento de las manos (comunicación gestual), las distancias que mantienen las personas entre sí (comunicación grupal), a través de la escritura (comunicación escrita).

Fuera de esto la comunicación es una gran industria en la que intervienen muchas personas respetando sus roles. La industria no sólo se interesa por la calidad de su producto, sino por el "impacto" que éste produzca. Para definir la comunicación, actualmente, hay que distinguir entre información, persuasión y entretenimiento.

Quien intenta entretener persigue un propósito recreativo. Se busca mantener la atención y el principio del placer del destinatario durante toda la transacción. Este tipo de comunicación tiene un fin que busca consumarse. No se espera ninguna respuesta más allá de la aprobación (un programa de televisión, shows, etc.).

Las investigaciones científicas han dado lugar a nuevas profesiones como la del divulgador científico y el escritor técnico para poder "comunicar" rápidamente los recientes avances logrados.

Los gobiernos utilizan gran parte de su presupuesto en comunicación, para difundir los intereses gubernamentales, seguir los acontecimientos de los demás gobiernos, el progreso de la industria, etc. Si queremos mantener una posición directiva en el mundo tenemos que comprender a los demás y lograr que nos comprendan.



Importancia, la comunicación es importante porque es una herramienta fundamental para crear cambios positivos en una organización; un equipo sólo puede triunfar con buena comunicación, no importa que se trate de una familia, una empresa, un club deportivo, etc., siempre necesitarán de una buena comunicación para superar problemas y alcanzar el éxito.

La comunicación incrementa el compromiso y la conexión, lo que a su vez se transforma en acción. “Los equipos eficaces tienen compañeros que están constantemente hablando unos con otros” John C. Maxwell (2007).

Es indudable la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, y muy especialmente en las organizaciones educativas, donde el abanico de pensamientos, opiniones, formas de ser y entender al mundo es muy extenso.

Por esta razón, el uso correcto de la comunicación será la base para el desarrollo exitoso de toda organización educativa, de lo contrario, todo lo que hagamos no será suficiente, pues si se desea tener un equipo exitoso que se desempeñen en un nivel más alto, las personas que lo integran deben saber hablar y escuchar mutuamente.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura.

Finalmente la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes. A pesar de que las organizaciones han existido desde los tiempos bíblicos, no fue sino hasta principios de siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y diseminadas ampliamente. La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación de las



organizaciones “eficientes”. (Referencia: Proyecto de mejoramiento de la comunicación de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público. Culiacán México)

La comunicación en la empresa.

La comunicación es importante en la vida diaria de las personas, pero es mucho más importante en la existencia y permanencia de una empresa. Según Mingo y Romero, además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales y operativas, la comunicación en la empresa es necesaria para:

- Evitar el aislamiento del trabajador que puede experimentar a pesar de trabajar "junto a" muchos compañeros.
- Evitar el aislamiento que suele suponer la especialización y división del trabajador, que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen y a pensar que lo único importante es lo que uno realiza.
- Dar sentido a la propia tarea como un engranaje de una cadena en la que todas las piezas son imprescindibles y, por tanto, aumentar la motivación.

Tipos de comunicación en la empresa.

Dentro de la empresa nos encontramos con diversos tipos de comunicación:

En cuanto a su ámbito:

Interna, que enlaza los distintos estamentos jerárquicos y departamentos de una empresa. Ésta, a su vez, puede ser vertical u horizontal.

- **La comunicación vertical**, se establece entre la dirección y los empleados (puede ser descendente o ascendente).
- **Comunicación descendente**, es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más



importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada. Puede discurrir desde el director general hasta el empleado de menor categoría, bien directamente, o a través de mandos intermedios. La comunicación descendente puede realizarse por medios orales o escritos.

- **Comunicación ascendente.** Es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. Por otra parte, el tener la posibilidad de comunicar con los superiores, mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia a la empresa, y por tanto, la motivación en el trabajo.
- **Comunicación horizontal.** Es la que se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas. La comunicación horizontal, se establece entre los empleados del mismo nivel.

Externa, que enlaza la empresa con el entorno. La empresa se encuentra dentro de un entorno o contexto determinado con el que no tiene más remedio que relacionarse: el ámbito internacional, el ámbito comunitario, el ámbito nacional, el ámbito autonómico, el ámbito local, etc.

La comunicación oficial sería la relación que la organización empresarial debe mantener obligatoriamente con las instituciones oficiales de su entorno. Estas relaciones comienzan en el momento de constituirse como sociedad:

Trámites y documentos de constitución de la sociedad, permisos, ayudas, subvenciones, etc.

- **La publicidad,** Es una comunicación unilateral en la que el emisor transmite un mensaje a un individuo o grupo pero el receptor no responde a ese mensaje.



- **Las relaciones públicas.** Es una comunicación bilateral y colectiva. Su fin principal es lograr transmitir que la empresa existe y que, además de producir determinados productos, se ocupa de cuestiones sociales, culturales, deportivas, etc.

Podemos concluir, que la comunicación en la empresa es algo esencial, es muy importante manejar una comunicación de calidad, tanto interna como externa, pues esto nos dará prestigio y liderazgo en las actividades realizadas, en el caso particular de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”, en sus actividades académicas.

Si existe una buena comunicación ascendente y descendente, esta será de beneficio mutuo, ya que, los directivos sabrán cuales son las necesidades de sus empleados y los empleados se sentirán más involucrados en la empresa.

En cuanto a su código, puede ser:

Escrita, cuando se realiza por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia el hecho. Actualmente, la comunicación por ordenador es una forma escrita sobre un soporte especial.

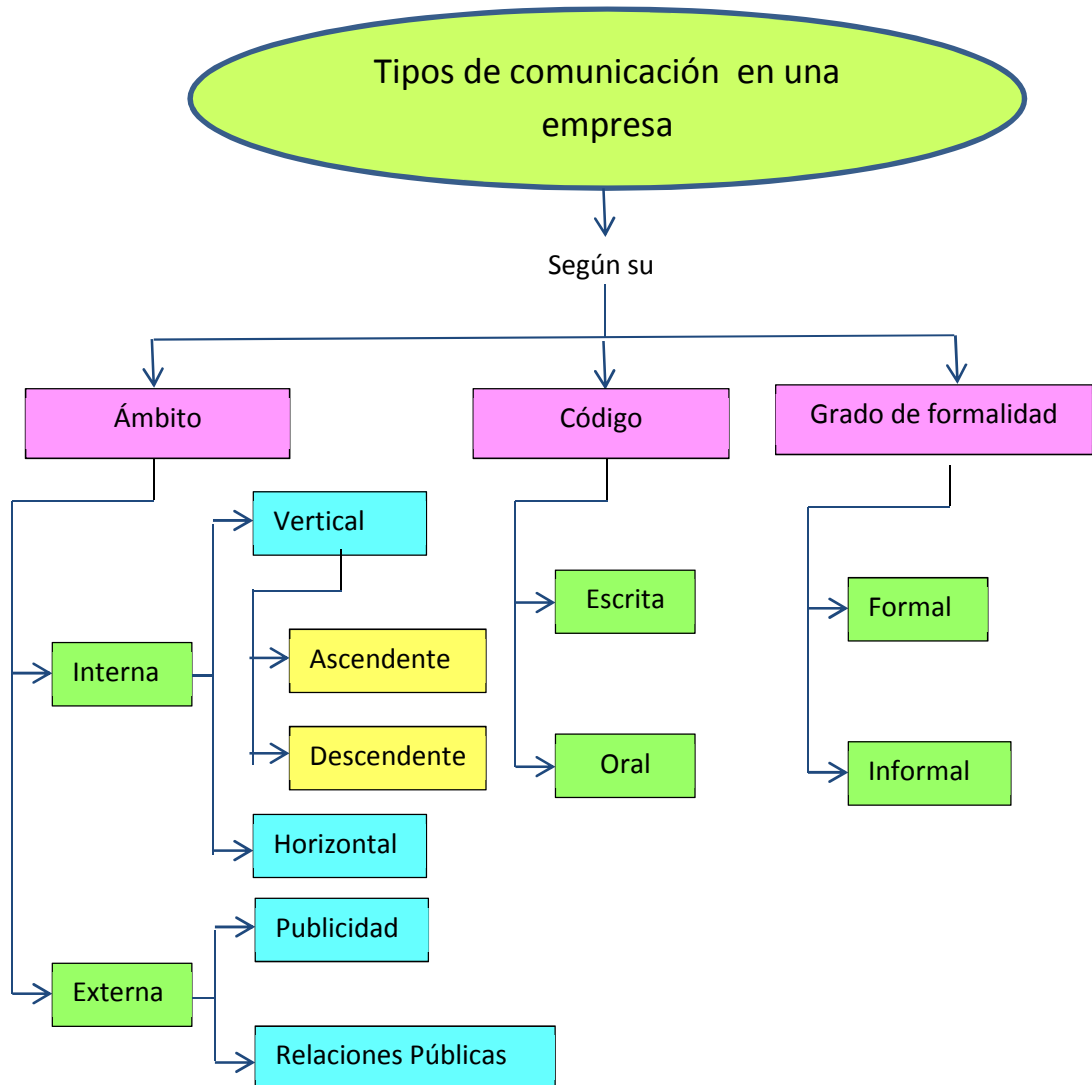
Oral, cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio.

En cuanto a su grado de formalismo, puede ser:

Formal, la establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc.

Informal, la que se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo.

Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas.



Fuente: <http://html.rincondelvago.com/comunicacion-en-la-empresa.html>

Elaboración: Norma Muñoz

Décimo Módulo: Eje estratégico para la gestión del cambio educativo.

Temas: ¿Por qué la comunicación es un eje estratégico para gestionar el cambio educativo?

Duración: 4 horas, periodos de 2 horas diarias durante dos días.



| Objetivo | Metodología | Responsables | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|--|--|----------------------------|--|-----------------------------|------------|
| Establecer la Comunicación como eje del cambio educativo | Exposición Conversatorio Lluvia de ideas | Dra. Norma Muñoz de Tapia. | Proyector digital, papelería, flash memory. computador | El cambio educativo | Exposición |

¿Por qué la comunicación es un eje estratégico para gestionar el cambio educativo?

“El cambio no tiene fin, no tiene forma ni estructura fija; es dinámico; es un proceso de evolución constante.” (Malott, M, 2001),

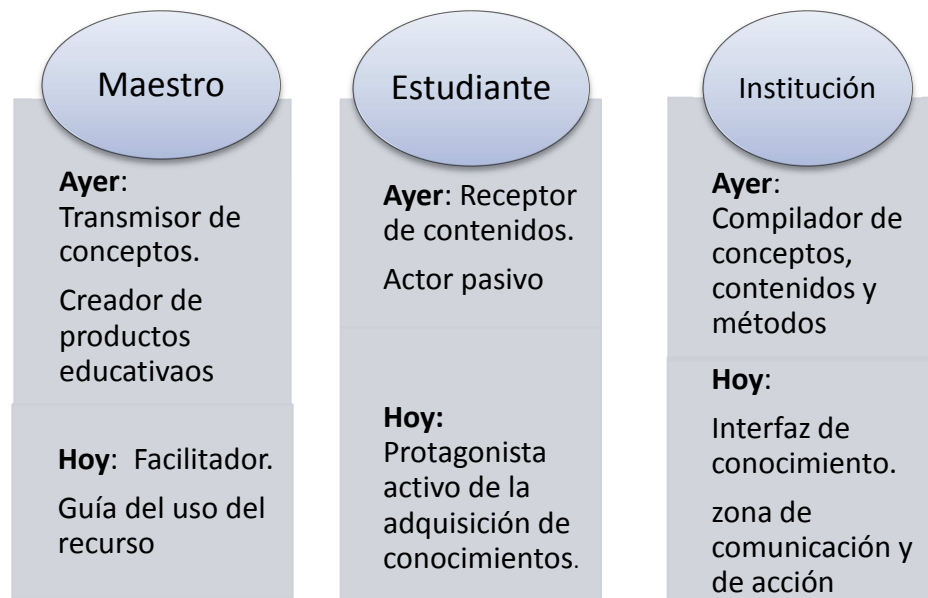
Esta frase de Malott, explica el proceso del cambio. Cada época sufre cambios en todos los aspectos, las empresas y las instituciones educativas, han cambiado mucho; y, en los últimos años estos cambios han sido más vertiginoso, lo que ha obligado a las instituciones educativas y al hombre en general a adaptarse rápidamente y a ser flexibles con su entorno, ya que es este el que genera los cambios en las instituciones.

La educación enfrenta desafíos muy importantes frente a los procesos de globalización, avance tecnológico, desarrollo de la comunicación, nuevos modelos de administración, etc., lo que le genera una necesidad urgente de cambio educativo.

Para Goéry Délaçôte, hay tres grandes revoluciones en marcha que provocan el gran cambio educativo: la de interactividad, la cognitiva y la de gestión de los sistemas educativos.

La interactividad, cambia el rol de institución y sus integrantes; su rol pasivo lo transforma a un rol activo, donde la comunicación es el eje más importante de

la relación. Las instituciones deben ampliar y democratizar las oportunidades de aprendizaje. Generando plataformas mediáticas que soporten esta interactividad educativa.



Fuente: http://www.fisec-estrategias.com.ar/2/fec_02_pon_fuentesmartinez.pdf

Elaboración: Norma Muñoz

La cognitiva, es decir el conocimiento, tiene que poder utilizarse en la solución de problemas y conflictos, el ser humano debe tener un control voluntario en sus propios procesos cognitivos, es decir que el conocimiento debe llevar al estudiante a prepararse para la vida, para su futuro, esto implica mayor responsabilidad para los profesores.

La gestión de los sistemas educativos, es la manera de generar acciones dinámicas para impulsar los cambios requeridos por la educación, estos cambios deben ser planificados y gestionados de acuerdo con las exigencias del entorno.

Taller: Elaboración del Plan Estratégico de la Comunicación (PEC).

Temas: Análisis situacional, Mapas integrales de comunicación.

Actividades: Diseño del PEC, Ejecución y seguimiento.

Duración: 40 horas, periodos de 2 horas diarias durante veinte días.



| Objetivo | Metodología | Responsables | Recursos | Descripción de la propuesta | Evaluación |
|--|-------------------------|----------------------------|--|-------------------------------------|--------------------|
| Elaborar el Plan Estratégico de Comunicación | Taller. Trabajo grupal. | Dra. Norma Muñoz de Tapia. | Proyector digital, papelería, flash memory. computador | Plan Estratégico de la Comunicación | Exposición grupal. |

Plan Estratégico de la Comunicación (PEC), Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados, pues, la comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo ésta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Un plan estratégico de comunicación genera beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, optimizando los recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

Elaborar el Plan Estratégico de la Comunicación debe ser un trabajo serio y responsable, basado en la investigación de las necesidades reales, contando con la orientación de un personal con los conocimientos profesionales especializados en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación.

“Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado”. (Herrera, 2004).

Herrera hace énfasis en que la comunicación organizacional, bien llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una organización, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual o circunstancial.

Análisis situacional, Esta propuesta de análisis sistemático adopta y une las propuestas realizadas por Cees Van Riel y Joan Costa; donde las nuevas formas de gestionar la comunicación se enmarcan en el DIRCOM, la comunicación organizativa y la comunicación de marketing.



Fuente: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_martinez.pdf

Elaboración: Norma Muñoz

Mapas integrales de comunicación, son unas metodologías exitosamente comprobadas, que permite tener una visión completa y operacional de la diversidad de públicos, y de sus circunstancias, intereses y expectativas;. Es un instrumento para el desarrollo de análisis situacionales y auditorias de comunicación. Un mapa es una guía que permite trazar recorridos, en nuestro caso particular, recorridos estratégicos y buscar:



- ✓ Crear una plataforma para gestionar el conocimiento comunicacional de manera permanente.
- ✓ Diseñar un sistema de información proactivo que anticipe las necesidades comunicacionales.
- ✓ Conocer el plan de negocios, el actuar, la identidad y cómo se comunica la organización.

En conclusión, un mapa de comunicación permite al Director de Comunicación, DIRCOM, identificar, conocer, analizar, y caracterizar los elementos y atributos de la organización, para identificar los espacios de intervención de la comunicación

Diseño del PEC.

Referencia

http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf

Plan estratégico de la comunicación de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”

Para que haya comunicación, primero debe haber información, lo cual se considera el primer estadio de la comunicación. Partiendo de la información más general podemos definir la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse y influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción. Puramente y de forma más sencilla se puede decir que la comunicación es la transferencia de información de un sujeto a otro. Según el modelo de Shannon y Weaver los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación son:

- **Emisor o fuente:** es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor. Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión.



- **Receptor:** es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.

- **Código:** es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o descodificar el paquete de información que se transmite.

- **Mensaje:** es el contenido informativo que se traslada.

- **Canales:** es el medio físico a través del cual se transmite la información. Ejemplo: departamentos, mensajeros, internet, salas de juntas.

Según los teóricos de la comunicación se han señalado cinco axiomas en relación a la actividad de la comunicación, también conocidos como axiomas de Paul Watzlawick. Estos dicen:

1. Es imposible no comunicar
2. Toda comunicación tiene contenido y un nivel de relación.
3. La relación depende de la forma en que se establecen las secuencias de comunicación que cada actor de la comunicación establece.
4. Los sujetos de la comunicación utilizan la comunicación sistemática.
5. Toda relación comunicacional es complementaria.

Así mismo se plantean unos principios de cómo debe de ser la comunicación:

- Relevante: importante para el público al que va dirigida.
- Exhaustiva: completa.
- Fácil: información comprensible
- Seductora
- Emocionante

Actualmente vivimos en un nuevo escenario de la comunicación, que supera el modelo inicial planteado, donde la forma de comunicar y transformar la información se ha vuelto más compleja. por la convergencia de las tecnologías



de la informática y las telecomunicaciones; las mismas que han alterado las s tradicionales formas de comunicación entre el emisor y el receptor. La comunicación ha evolucionado y sobre todo se ha visto influida en los últimos tiempos por un mundo más globalizado.

Todo ello ha llevado a un nuevo paradigma de la comunicación, cuyos principios básicos se pueden resumir a continuación en:

- Comunicación más participativa
- Interpersonal
- Global: sin barreras de espacio ni fronteras.
- Operativa: volcada a la acción.
- Para todo el mundo.

Es en este punto es en el que se encuentra la comunicación actualmente, y es en este sentido amplio en el que debe considerarse ya que condicionará la forma de comunicar en la empresa.

La comunicación en la empresa.

La comunicación es importante en la vida diaria de las personas, pero es mucho más importante en la existencia y permanencia de una empresa. Según Mingo y Romero, además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales y operativas, la comunicación en la empresa es necesaria para:

- Evitar el aislamiento del trabajador que puede experimentar a pesar de trabajar "junto a" muchos compañeros.
- Evitar el aislamiento que suele suponer la especialización y división del trabajador, que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen y a pensar que lo único importante es lo que uno realiza.
- Dar sentido a la propia tarea como un engranaje de una cadena en la que todas las piezas son imprescindibles y, por tanto, aumentar al motivación.



Tipos de comunicación en la empresa.

Dentro de la empresa nos encontramos con diversos tipos de comunicación:

- Interna
- La comunicación vertical
- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal.
- Externa
- Escrita
- Oral, Formal,
- Informal

Estilos de la comunicación, el estilo de comunicación es la forma en la que se transmite el mensaje, pueden ser:

- **Estilo agresivo:** se representa en una persona que monopoliza la conversación, no escucha, interrumpe, con una actitud cerrada, no visualiza el punto de vista de los demás, emplea un tono sarcástico, el contacto visual es airado o la voz muy alta.
- **Estilo Pasivo:** persona con un estilo indirecto, siempre de acuerdo y que a menudo no expresa su opinión, existe poco contacto visual y permite que otros tomen decisiones.
- **Estilo Asertivo:** persona efectiva, sabe escuchar, considera a los demás, clarifica, establece observaciones, no críticas, decisivo y proactivo.

Barreras de la comunicación, Existen diferentes aspectos que provocan errores o dificultan la comunicación, estas son:



- **Psicológicas:** barreras basadas en emociones (el estado de ánimo del receptor incidirá en la interpretación del mensaje), valores propios o percepciones.
- **Físicas:** corte en la comunicación, imposibilidad de comunicación, interferencias.
- **Semánticas:** símbolos, palabras, imágenes que tienen distinto significado para cada persona en función de su edad, cultura..
- **Otras barreras:** aquellas provocadas por interrupciones, por no escuchar, interpretaciones erróneas. A menudo muchos de los problemas de comunicación se deben a malos entendidos y malas interpretaciones.

Comunicación afectiva, cuando hablamos de comunicación y en especial en empresas educativas, debemos utilizar la “comunicación efectiva”. Este concepto también puede denominarse como “comunicación exitosa”, ya que el éxito o efectividad de la comunicación depende del correcto entendimiento, la sintonía de las partes y por lo tanto la consecución de los objetivos marcados; es decir, que el éxito de la comunicación consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor. En resumen la excelencia en la comunicación, debe ser la meta que deben alcanzar las empresas exitosas.

La ética en la comunicación, se refiere al objetivo que deben tener las empresas referentes a informar bien, es decir con claridad, transparencia y responsabilidad, con principios y normas éticas para que la información proporcionada sea real; y, no genere una falsa imagen de la empresa. Existe el Código de Ética para comunicadores profesionales, donde se toma muy en cuenta los siguientes aspectos:

- Transparencia de información en los temas sensibles.
- Ética de la publicidad.
- Práctica de la responsabilidad social.
- Freno al sensacionalismo, la irresponsabilidad y la desinformación.



- Autocontrol y autorregulación.

La comunicación de las empresas responsables debe ir de la mano con un manejo ético de la misma, pues los clientes actuales y los potenciales apreciarán de buena forma este aspecto.

El Departamento de Comunicación, cada vez se ha hecho necesario la presencia de un departamento encargado no sólo de la comunicación de mensajes, sino también del planeamiento de estrategias, relaciones institucionales, relaciones públicas, etc., es decir que la persona encargada, el Director de Comunicación (DIRCOM), tiene la máxima responsabilidad sobre la imagen de la empresa.

El DIRCOM es la persona responsable de definir la política de comunicación de la empresa, definirá el mensaje y las acciones a desarrollar en materia de comunicación; gestionará las relaciones con los medios de comunicación y desarrollará la estrategia global de imagen corporativa de la entidad. Es el encargado de informar y trasladar el mensaje a través de contenidos y imagen de la entidad a todos los públicos objetivos con todas las herramientas a su disposición.

Habilidades del Director de Comunicación DIRCOM

La persona encargada de la comunicación de una empresa debe tener las siguientes habilidades:

- Capacidad de comunicación y relación
- Accesibilidad a los medios
- Influencia en la dirección y capacidad de negociación
- Alto conocimiento técnico
- Creatividad
- Capacidad de trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de persuasión
- Empatía



Tareas de la persona responsable de la comunicación, entre las principales tareas que debe cumplir el DIRCOM, tenemos:

- Elaborar el plan de comunicación anual, en el que establece la estrategia de comunicación y elabora el mensaje a transmitir.
- Construir el posicionamiento de la empresa y direccionar a la empresa para la consecución de los objetivos. Para lo cual participa en analizar el entorno para descubrir amenazas y oportunidades.
- Reforzar la imagen interna y externa, logrando que ambas se desarrollen de modo organizado y en la misma línea.
- Relacionarse con el resto de departamentos y proveer a estos de la información y los materiales que necesiten.
- Gestionar la relación con los medios de comunicación.
- Liderar la Responsabilidad Social Corporativa.

Esferas de la comunicación: existen 6 esferas que debe ser abordadas por la comunicación empresarial, estas son:

- Comunicación corporativa
- Comunicación externa
- Comunicación interna
- Comunicación de crisis
- Relaciones públicas
- Responsabilidad Social Corporativas, RSC

TAREAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA:

- Gestión del material corporativo: folletos, presentaciones, material gráfico Y audiovisual, gestión de la web corporativa...
- Elaboración y seguimiento del cumplimiento del manual de identidad visual corporativa.
- Construcción del posicionamiento.
- Estudios de mercado.
- Elaboración de la memoria anual de actividades de la empresa.



- Desarrollo de regalos corporativos.
- Elaboración de informes financieros y presentación de los grandes resultados

TAREAS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA:

- Diseño del plan de marketing.
- Desarrollo de campañas de publicidad.
- Ejecución y puesta en marcha de las acciones, contratación de los espacios publicitarios.
- Elaboración de campañas.
- Gestión de las nuevas redes sociales y del potencial de la web
- Medición de los resultados de las acciones.

TAREAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:

- Definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias.
- Captar los flujos de información y generar comunicación.
- Dotar a la empresa de un sistema de información y gestión del conocimiento, desarrollar las comunicaciones internas (revistas, boletines, intranet)
- Proponer iniciativas que estimulen al personal.
- Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación.
- Definir indicadores y medir los resultados de las acciones.
- Reforzar la cultura organizacional.

TAREAS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS:

- Designación de un comité de crisis
- Elaboración de un manual de crisis
- Diseño de la estrategia y puesta en marcha de actuaciones concretas durante la crisis
- Elaboración de comunicados
- Seguimiento y atención a los medios en la crisis y la pos-crisis



TAREAS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS:

- Gestionar las relaciones con los medios de forma habitual.
- Seguir los medios y archivo documental.
- Controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces.
- Organizar los actos públicos (seminarios, conferencias, ferias) propios o de terceros.
- Gestionar eventos corporativos (jornadas de empresa, cenas de Navidad).
- Controlar los nombramientos.
- Prestar asesoramiento en materia de protocolo y generar el manual interno de protocolo.
- Coordinar las visitas oficiales a la sede.
- Identificar los foros o necesidades de proyección de la empresa o de la alta dirección.

TAREAS DE LAS RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVAS:

- Diseñar, impulsar y coordinar acciones de responsabilidad social y gestión ética, con el objetivo de fomentar y generar beneficios a la sociedad, en especial a los colectivos desfavorecidos.
- Representar a la empresa en los foros y/o actos que promuevan la relación entre la empresa y la sociedad.
- Coordinar las acciones de RSC con los distintos departamentos.
- Difundir las actuaciones tanto externa como internamente.
- Diseñar e implantar el código de conducta en la organización.
- Definir indicadores y medir la eficacia y la ejecución de las acciones.

Plan Estratégico de la Comunicación. PEC, El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

Muchas empresas dedican su tiempo, dinero y todos sus esfuerzos en desarrollar el plan de comunicación externa, que se refiere a la publicidad, la comunicación comercial, y marketing; esto que no es más que una parte de la comunicación de una empresa. El PEC, tiene como objetivo abordar la



comunicación en todas las dimensiones de la empresa, tal como se ha señalado, y por tanto abordar la comunicación de la empresa en forma global,

De esta manera el plan estratégico de comunicación será el documento que recoja la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la empresa coherente y eficaz.

Estructura del plan estratégico de comunicación

1. Análisis: estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,).

2. Antecedentes: análisis de la información de la empresa, historia, ventas.

3. Objetivos: se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.

4. Público objetivo o target de la comunicación. Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.

5. El mensaje: es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.

6. Estrategia: elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.



7. Acciones: concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

8. Cronograma o calendario: planificación en el tiempo de cada una de las acciones.

9. Presupuesto: cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación.

10. Control y seguimiento: medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.

11. Indicadores

a. De realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.

b. De realización financiera: mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación.

c. De impacto: mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo número de apariciones en los medios, número de materiales enviados.

d. De resultado: mide el número real de resultados alcanzados como por ejemplo el número de visitas de la página web.

Estrategias de la comunicación, “La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles”.



La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y un artificio, prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión”. Antonio Moneris

Comunicación externa, dentro de la comunicación externa, existen diferentes estrategias para el marketing, la publicidad e internet.

Estrategias de marketing

Marketing de captación, su estrategia se basa en conseguir nuevos clientes. Esta estrategia es más habitual en el pasado. Ya que ahora es cada vez más difícil captar nuevos clientes y todo el esfuerzo se centra en mantener y mejorar las relaciones con los existentes. Políticas como precio o el lugar de ubicación de un producto son algunas de las herramientas que se utilizarán para alcanzar mayor número de clientes.

Comunicación web.

Registro en buscadores u otros directorios, consiste en dar de alta la referencia web de la empresa en los principales buscadores de internet, con el objetivo de que se muestre la web de la empresa entre los resultados de búsqueda de los usuarios/as de internet.

Microsites y comunidades virtuales, Webs desarrolladas específicamente para dar a conocer una acción en concreto de la empresa. Con carácter general suelen tener una validez determinada en el tiempo, pues son creadas para una actividad en concreto.



Una comunidad virtual es un punto de encuentro en internet para que usuarios/as con intereses comunes puedan chalar, debatir, compartir información.

E-mail marketing, utilización del correo electrónico como herramienta de comunicación directa y personalizada con el usuario. Este medio de comunicación está desbancando al fax y al correo postal, como otras formas de comunicación. En parte debido a: el bajo costo de la comunicación, que no depende de la distancia ni del número de destinatarios/as, la rapidez, posibilidad de adjuntar ficheros así como las distintas técnicas que ofrece como puede ser la posibilidad de encriptación.

Publicidad en internet, otra forma de publicidad en diferentes páginas web a través de banners o anuncios publicitarios en internet, ventanas emergentes o botones que aparecen cuando el usuario/a consulta otras páginas y contenidos web.

E-commerce, intercambio de información y pago de los productos a través de internet. La entrega final se realiza en el mundo real, salvo aquellos bienes que pueden ser digitalizados. La estrategia de e-commerce supone ofrecer al consumidor un nuevo canal de venta diferente de las formas tradicionales, venta directa, a través de correo postal o por teléfono.

Estrategias de comunicación interna

Estrategia de contacto personal, es altamente influenciada, consiste en establecer y transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

Estrategia de canales de comunicación controlados, la comunicación interna es responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, de modo exclusivo. Con carácter general es más



recomendable esta estrategia cuando el departamento encargado de la comunicación interna estén plenamente capacitados.

Estrategia de canales de comunicación masivos, la comunicación interna es responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa. De manera exclusiva el mensaje y las relaciones internas son manejados desde un departamento capacitado para ello.

Estrategias de comunicación de crisis.

Estrategia del silencio o evasiva, la estrategia del silencio está basada en ofrecer la mínima información posible o en no realizar ningún tipo de reacción. Esta estrategia se utiliza cuando la crisis es poco violenta o cuando está basada en rumores infundados y los medios de comunicación ejercen una presión débil. No es recomendable esta estrategia cuando se trata de una crisis grave.

Estrategia de la negación, basada en la negación de cualquier tipo de información y rechazando el interés por el tema. En caso de que la crisis esté justificada el resultado de utilizar esta estrategia será catastrófico. Es recomendable cuando la crisis es incierta o el factor que la provoca falsa, en cualquier caso se debe evitar el uso de esta estrategia de modo reiterado.

Estrategia de transferencia de responsabilidades, responsabilizar a otras partes es el modo de ejecución de esta estrategia, que permite ganar tiempo en el corto plazo. Cuando la empresa es totalmente inocente de cualquier acusación es recomendable.

Estrategia de confesión o responsable, se trata de reconocer la culpabilidad y responsabilidades de la empresa derivadas de la crisis. Es una estrategia de valor positivo que reafirma el sentido responsable de la empresa. Es importante dar argumentos y cerrar la crisis lo antes posible, ya que la sociedad reclama sinceridad pero castiga los errores. Por ello es recomendable zanjar cuanto



antes la crisis y ponerse a trabajar en la recuperación de la imagen de la empresa.

Relaciones públicas y gestión de medios.

Estrategia activa, aquella estrategia donde la empresa genera noticias y promueve una política activa para dar a conocer sus actividades y crear su imagen a través de su aparición en los medios de comunicación.

Estrategia pasiva, son los medios de comunicación los que interesados se ponen en contacto o buscan información sobre la empresa.

Responsabilidad social corporativa (RSC).

Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, aquella estrategia donde la empresa desarrolla políticas y programas sociales en alguno de los ámbitos más reconocidos.

Estrategia de no Responsabilidad Social Corporativa, la empresa no desarrolla acciones de responsabilidad social corporativa.

Herramientas para la gestión de la comunicación interna.

Las herramientas más utilizadas en la comunicación interna son:

- Manual de bienvenida:
- Revista interna
- Boletines electrónicos
- Canal de comunicación corporativo o intranet
- Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos
- Correo electrónico
- Intranet, portal del empleado
- SMS: envío de mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia.



- Buzón de comunicaciones: sugerencias, comentarios, quejas o peticiones de información.
- Tablones, folletos, posters, cartelera,
- Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización.
- Evaluaciones, encuestas de actitud.
- Eventos internos: aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de navidad, fiesta de fin de año.
- Videoconferencias.

Herramientas para la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa RSC.

Las herramientas para la gestión de la RSC consisten más en programas diseñados a medida en función de la acción que se quiere poner en marcha y que se sustentan en el resto de herramientas de la comunicación para implantarlo. Los temas más comunes sobre los que versa la RSC son:

- Plan de igualdad de oportunidades.
- Plan de conciliación de la vida familiar y personal.
- Programas de gestión medioambiental.
- Acciones a personas desfavorecidas, personas en situación de exclusión social.

Las empresas que llevan a cabo acciones de RSC suelen editar una memoria anual de RSC en donde se recogen todas sus actividades como modo de difundir y dejar constancia de su responsabilidad social.

Control y seguimiento.

Es necesario controlar y seguir cómo se van desarrollando las acciones y medir el impacto generado con el objetivo de poder tomar decisiones y acciones de mejora para la consecución de los objetivos.



Conclusiones:

En una sociedad en la que todo comunica, no gestionar adecuadamente la comunicación de la empresa supone un riesgo para la organización.

Nos encontramos ante nuevos escenarios de la comunicación, principalmente surgido de la evolución del mercado y la explosión de las nuevas tecnologías, que ha llevado a crear un concepto de comunicación: más participativo, interpersonal, global y activo.

La comunicación, es una de las principales herramientas que tiene la empresa para la consecución de los resultados, y se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. En todo el proceso se debe buscar la comunicación efectiva que consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor.

El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

Para lograr una gestión de la comunicación eficaz e integral se plantea un modelo que recoge lo que se han identificado como las seis áreas o dimensiones de comunicación en la empresa

El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todas las dimensiones de la comunicación de la empresa. A su vez, existen planes para cada una de las áreas que desarrollan y se nutren del plan estratégico de comunicación integral.

La Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”, UEPAC, mejorará ostensiblemente la calidad de su comunicación interna y externa construyendo y aplicando su Plan Estratégico de Comunicación PEC



Las herramientas puestas a disposición de la UEPAC para el desarrollo de la comunicación son muy amplias para cada una de las áreas y dependiendo de la estrategia y objetivos a conseguir será la empresa la que tendrá que decidir cuál de ellas emplear. Destaca entre todas, el potencial de las nuevas tecnologías, accesible a las empresas y la importancia del desarrollo de la creatividad y acciones innovadoras como parte del éxito de la comunicación de la empresa. En el desarrollo de toda la actividad de comunicación, es fundamental la gestión de la misma de acuerdo a principios de ética y teniendo en cuenta los aspectos legales que rigen en la sociedad.

Observación; luego de socializar las conceptualizaciones y la estructura del PEC, los participantes de la capacitación mediante trabajos grupales elaborarán el Plan Estratégico de Comunicación de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”.

El horario de la capacitación será: Durante el mes de marzo: de lunes a viernes de 9h00 a 13h00. En los meses de abril, mayo y junio, lunes y viernes de 14h00 a 16h00. La clausura de la capacitación se la realizará con entrega de Certificados en un día de convivencia.

Presupuesto.

Para la ejecución de la propuesta se amerita de un rubro económico que servirá para cubrir la inversión que demanden las diferentes actividades.

| | |
|---------------------|-------------------|
| Papelería e insumos | \$ 600,00 |
| Compra de textos | 1.500,00 |
| Dos capacitadores | 3. 000,00 |
| Refrigerio | 1.500,00 |
| Viáticos | 400,00 |
| Personal de apoyo | 1000,00 |
| Total | <hr/> \$ 8.000,00 |



Cronograma.

Matriz 3

| ACTIVIDADES | Febrero | | Marzo | | Abril | | Mayo | | Junio | |
|---|---------|----|-------|----|-------|----|------|----|-------|----|
| | 1q | 2q | 1q | 2q | 1q | 2q | 1q | 2q | 1q | 2q |
| Designación de coordinación | x | | | | | | | | | |
| Estructurar el programa de capacitación | x | | | | | | | | | |
| Socializar el programa | | x | | | | | | | | |
| Designación y preparación de los instrumentos | | x | | | | | | | | |
| Publicidad, recepción de inscripciones | x | x | | | | | | | | |
| Inauguración del programa | | | x | | | | | | | |
| Desarrollo de las actividades de capacitación | | | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Evaluación de los conocimientos adquiridos, | | | | x | | x | | x | | x |
| Programa de clausura. | | | | | | | | | | x |

Fuente: Propuesta UEPAC

Elaboración: Norma Muñoz



8. BIBLIOGRAFÍA.

8.1 Guías Didácticas

Álvarez Gálvez, Luz Esther (2010). *Guía didáctica: Toma de decisiones*. Loja: UTPL.

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

8.2. Textos.

Álvarez, Manuel, y López, Juan. (1999). *La evaluación del profesorado y de los equipos docentes*. Madrid: Síntesis, S.A.

Álvarez de Mon, Cardona Soriano y otros, (2001), *Paradigmas del Liderazgo*, España, McGraw-Hill Interamericana de España S.A.

Chavarría Olarte, Marcela. (2007). *Educación en un mundo globalizado, retos y tendencias del proceso educativo*. México: Editorial Trillas.

Goleman Daniel, (1995), *Inteligencia Emocional*, México D.F., Zeta Bolsillo.

Guillén Parra, Guillermo. (2006). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Hernández, Juanita, y Avello, Eloy. (1998). *El trabajo en equipo*. Ecuador: EB/PRODEC.

Martín Fernández, Evaristo. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes, Manual para gestionar tipos de organización*. Madrid: Mc Graw Hill.

Maxwell John C. (2008). *Liderazgo al Máximo*. Nashville Tennessee. Grupo Nelson.



Ramírez Chávez, Delia. (2010). *Dirección de procesos educativos*. Quevedo: UTEQ,.

Stephen R. Covey, (1997), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, España, Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Vidal, Marciano; Cuadrón, Alfonso, y Paz, Rafael. *La educación ética*. Madrid: PS Editorial.

Villacís Juan. (2002). *El A B C del Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos*. Quito. ISBN Enciclopedia.

Young, K. (1967). *Dominación y liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Zenguel John y Folkman Josseph. (2008). *El Líder Extraordinario*. Barcelona. Bresca Editorial.

8.3 Internet

<http://blog.formaciongerencial.com/tag/marketing-educativo/>

<http://educacion-nosexistaorg/indexphp?mod= articulos&func=show&id=237>

<http://html.rincondelvago.com/comunicacion-en-la-empresa.html>

<http://johanatov.blogspot.es/>

<http://johanatov.blogspot.es/>

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/121941/Gestion-Estrategica-El-cuarto-paradigma-del-management.html>

http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf



<http://www.contenidosweb.com.mx/blog/blogs-como-estrategia-de-marketing/>

<http://www.efectividad.net/entradas/Coeficiente-intelectual-vs-Inteligencia-emocional>

<http://www.frasesycitas.com/verfrase>

<http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>

<http://www.resumido.com/es/libro.php/450#1>

<http://www.slideshare.net/lorelio7/tipos-de-gestin>

<http://www.slideshare.net/lorelio7/tipos-de-gestin>

<http://www.slideshare.net/wenceslao/problemas-de-gestin-educativa>

8.4 Documentos

Código de Convivencia UEPAC (2008)

Manual de Organización, UEPAC (2008)

Plan Estratégico Institucional. UEPAC (2008)

Reglamento Interno, UEPAC (2000)



9. APÉNDICES.

Encuesta a Directivos (Gestores administrativos)

Sres. Gestores Educativos:

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

FORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de áreas ()
- c. Por grupos de trabajos ()



- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuales)

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

| Orden | Se promueve | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|---|---------|---------|-------|
| a | Excelencia académica | | | |
| b | El desarrollo profesional de los docentes | | | |
| c | La capacitación continua de los docentes | | | |
| d | Trabajo en equipo | | | |
| e | Vivencia de valores institucionales y | | | |



| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | personales | | | |
| f | Participación de los padres de familia en las actividades programadas | | | |
| g | Delegación de autoridad a los grupos de decisión | | | |

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

| Orden | Se promueve | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|---|---------|---------|-------|
| a | Son innatas | | | |
| b | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo | | | |
| c | Se adquieren a partir de la experiencia | | | |
| d | Se desarrollan con estudios en gerencia | | | |
| e | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la 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 que les falta mejorar. | | | |
| b | La disminución del número de estudiantes por aula. | | | |
| c | La mejora de los mecanismo de control. | | | |
| d | La existencia de ambientes cordiales de trabajo. | | | |



10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en la 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 acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. | | | |
| c | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. | | | |
| d | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. | | | |



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

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

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

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

SI () NO ()

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

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



ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El inventario de situaciones de enseñanzas(I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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



2. CUESTIONARIO.

| DECLARACIONES | | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
|---------------|---|---------|------------|-------|
| 1 | El rol del 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 cuestionamiento constante de transformarlas formas habituales de la escolarización | | | |
| 3 | La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar al estudiante un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. | | | |
| 4 | Los directivos y docentes promueven la investigación porque es producto de la participación colectiva donde se integran los docentes – estudiantes- familias- asociación civil- 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 metodología, 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 director, rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. | | | |



| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 9 | Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. | | | |
| 10 | Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. | | | |
| 11 | Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. | | | |
| 12 | Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo. | | | |
| 13 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. | | | |
| 14 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. | | | |
| 15 | Actividades de integración en los ámbitos 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. | | | |



ENCUESTA A ESTUDIANTES.

Señores estudiantes:

Este Cuestionario Intenta Recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LA AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el que actualmente se encuentran. 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:

C A sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD si está completamente en DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()



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

2. CUESTIONARIO:

| DECLARACIONES | | CA | A | D | CD |
|---------------|--|----|---|---|----|
| 1 | El director / rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. | | | | |
| 2 | Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. | | | | |
| 3 | El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. | | | | |
| 4 | Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases. | | | | |
| 5 | En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. | | | | |
| 6 | Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y 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 grupos (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. | | | | |



ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señores Padres de Familia:

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.



2 CUESTIONARIO:

| DECLARACIONES | | CA | A | D | CD |
|---------------|--|----|---|---|----|
| 1 | El director / rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, padres de familia y estudiantes. | | | | |
| 2 | Las autoridades y los docentes se preocupan por la formación en valores de los estudiantes. | | | | |
| 3 | El liderazgo conductual del maestro, orientado a la realización de tareas de los estudiantes, se aprecia desde el hogar. | | | | |
| 4 | Los padres de familia participan activamente en las actividades deportivas, sociales y académicas de la institución. | | | | |
| 5 | La atención del maestro y autoridades hacia los padres de familia es el adecuado. | | | | |

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

6. La orientación del docente y autoridades hacia los estudiantes en liderazgo y valores es:

- a. Excelente ()
- b. Muy buena ()
- c. Buena ()
- d. Regular ()

7. Observa usted que en la institución donde estudia su hijo existen líderes estudiantiles y docentes.

Si () No ()

8. Las autoridades del plantel brindan la oportunidad de mejorar las relaciones interpersonales de los padres de familia.

- a. Frecuentemente ()
- b. Rara vez ()
- c. Nunca ()

9. Cree usted que la institución lidera las diferentes actividades curriculares y extracurriculares en las que participa.

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()



ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector / Director / Supervisor

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

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

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Departamentos de La UEPAC



Rectorado



Vicerrectorado



Secretaría



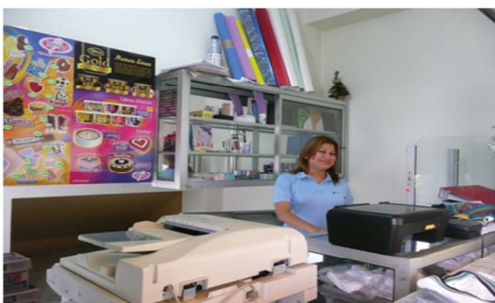
Investigación



Departamento de Orientación



Departamento de Inspección



Almacén



Biblioteca



Enfermería



Colecturía

Firma del Acta



Encuesta a los Administrativos



Socialización del Proyecto Encuesta a los Docentes



Socialización del Proyecto a Estudiantes



Encuesta a los Estudiantes



Socialización del Proyecto Encuesta a los Padres de Familia



Dra. Norma Muñoz de Tapia
UTPL Centro Quevedo