



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE DE LA INMACULADA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, DURANTE EL PERÍODO 2010 – 2011 EN LA SECCIÓN DE BACHILLERATO.

Tesis de Grado previa a la obtención del título
de Magíster en Gerencia y Liderazgo
Educativo.

Autora:

Lic. Andrea Medina Ganchozo

Director de Tesis

Mgs. Verónica Sánchez.

Centro Universitario: Guayaquil

2011

CERTIFICACIÓN

Guayaquil, Abril 2011

Mgs.

Verónica Sánchez

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

Mgs. Verónica Sánchez

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

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

AUTORA

Guayaquil, Junio, 2011

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Lic. Andrea Medina G.

C.I. 0922000237

DEDICATORIA

A mis alumnos que son quienes orientan mi actividad laboral y me impulsan a continuar preparándome para responder a las necesidades de la educación en la sociedad actual.

Para ellos especialmente este trabajo de tesis.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios que es mi fuerza en cada proyecto que emprendo en mi vida.

A mi familia que siempre me apoya.

A la Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada por abrirme las puertas para la realización de la investigación.

A mis amigas con las que comparto la maravillosa tarea de educar.

A Jennifer por su ayuda incondicional, especialmente con los detalles tecnológicos.

A todos ustedes muchas gracias, por su apoyo.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



**Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada
Guayaquil – Ecuador**

Guayaquil, 29 de Junio de 2010

**Señores
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
Ciudad**

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, doy auspicio a la Licenciada **Andrea Medina Ganchazo**, para realizar la Investigación pertinente del tema de realización de su tesina, en La Unidad Educativa Bilingüe de La Inmaculada, ya que la institución consta de todo lo necesario para poder realizar el trabajo que debe implementarse.

Se concede la autorización para proporcionar la información necesaria para el desarrollo de la misma.

Particular que comunico para los fines correspondientes.

Atentamente,

Leda. Sor María Elena Díaz Estrella
Lcda. Sor María Elena Díaz Estrella
RECTORA



Eloy Alfaro 2101 y Colombia
Telf. 2440300 – Fax 2448277

email: inmaculada@telconet.net
www.ueli.edu.ec

Tabla de Contenido

CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
1 RESUMEN.....	1
2 INTRODUCCIÓN.....	2
3 PROCESO METODOLÓGICO.....	6
3.1 Participantes: (Población total de docentes y estudiantes. La muestra seleccionada)	6
3.1.1 Muestra Seleccionada del Personal Directivo	8
3.1.2 Muestra Seleccionada de los Docentes	8
3.1.3 Muestras Seleccionada de las estudiantes	9
3.1.4 Muestra Seleccionada de los padres de Familia	9
3.2 Materiales e Instrumentos	9
3.3 Método y Procedimiento	11
4 MARCO TEÓRICO	14
4.1 La Gestión:	14
4.1.1 Conceptos	14
4.1.2 Importancia	17
4.1.3 Tipos de gestión	18
4.2 Liderazgo Educativo.....	21
4.2.1 Conceptos	21
4.2.2 Tipos y características de cada tipo de liderazgo.....	23
4.2.3 Dimensiones del Liderazgo.....	25
4.3 Diferencia entre directivo y líder.....	27
4.3.1 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo	29
4.3.2 El liderazgo en el aula.....	33
4.3.3 Trabajo en equipo	34
4.3.4 El desarrollo de un equipo	37
4.3.5 Metodologías parar desarrollar la comunicación activa.....	38
4.4 Los valores y la educación	39

5	DIAGNÓSTICO	42
5.1	Los instrumentos de gestión educativa (En donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores)	42
5.1.1	Manual de organización	42
5.1.2	Código de Ética	43
5.1.3	Plan estratégico.....	44
5.1.4	Plan operativo anual (POA)	47
5.1.5	Proyecto educativo institucional (PEI).....	48
5.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión, liderazgo y valores.	49
5.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa de la Inmaculada.....	53
5.2.1	Misión y Visión	53
5.2.2	El organigrama	53
5.2.3	Funciones por áreas y departamentos	56
5.3	El clima escolar y convivencia con valores.	57
5.3.1	Dimensión pedagógica curricular con valores.	57
5.3.2	Dimensión organizativa operacional y valores.	58
5.3.3	Dimensión administrativa financiera y valores.....	59
5.3.4	Dimensión comunitaria y valores.	60
5.4	ANÁLISIS FODA.....	61
5.4.1	Fortalezas y Debilidades.....	62
	Análisis Interno	62
	Fortalezas	62
	Debilidades	63
5.4.2	Oportunidades y amenazas	63
	Análisis Externo	63
	Oportunidades	65
	Amenazas	66
5.4.3	Matriz 1 FODA	66
5.5	RESULTADOS	67
5.5.1	De los directivos	67
5.5.2	De los Profesores	75
5.5.3	De los estudiantes	79
5.5.4	De Los Padres de familia	83
5.6	DISCUSIÓN	89

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	101
7	PROPUESTA DE MEJORA	105
8	BIBLIOGRAFÍA.....	116
8.1	Referencias Virtuales	117
9	APÉNDICES.....	118

1 RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación es sobre: La Gestión, el Liderazgo y los Valores en la Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada, en el año lectivo 2010 – 2011.

El proyecto partió del diagnóstico de la gestión y liderazgo, desde el análisis de los documentos de planificación educativa de la institución en la cual se realizó el mismo.

Los instrumentos de investigación aplicados fueron: entrevistas a directivos y encuestas a docentes, alumnas y padres de familia.

Durante el proceso investigativo de la institución se pudo recabar información acerca de la Gestión, Liderazgo y Valores, la misma que permitió formular conclusiones y recomendaciones, para la institución educativa. Como conclusión general se considera que la Unidad Educativa de La Inmaculada mantiene un buen nivel de calidad para la gestión, el liderazgo y los valores.

La información obtenida y el análisis tanto del diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores en la institución, como de los instrumentos de investigación aplicados, permitieron presentar una propuesta de mejora la misma que pretende fortalecer y potenciar la gestión, el liderazgo y los valores de la Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada; esta propuesta por tanto se basa en la aplicación de una “Estrategia de Revitalización Organizacional”.

2 INTRODUCCIÓN

La formación como docentes requiere del esfuerzo diario y desinteresado de crecer como profesionales y contribuir con nuevas ideas que aporten a las necesidades educativas de país.

La investigación es una de las mejores actividades para la formación de los docentes, ya que ayuda a conocer y analizar la realidad de las instituciones educativas, para proponer proyectos necesarios que aporten con ideas innovadoras para una mejora continua.

Estas ideas deben responder a muchos de los aspectos que existen en el ámbito educativo, como son los aspectos: pedagógico y administrativo en los cuales se puede trabajar dentro de las instituciones para el desarrollo de las mismas. En esta oportunidad, la Gestión, el Liderazgo y los Valores, brindaron el espacio investigativo como ejes transversales de los aspectos pedagógico y administrativo.

Comprender la importancia de la gestión, el liderazgo y los valores en una institución educativa es fundamental para el desarrollo de la misma, pero la comprensión solo puede estar fundamentada a través del conocimiento. Ayn Rand dijo “Ningún concepto que el hombre forme es válido a menos que se integre sin contradicción en la suma de su conocimiento” (1938). Este conocimiento debe estar sustentado sin duda alguna en la investigación.

La gestión como pilar activo en una institución educativa muestra de qué manera dicha institución realiza tareas que conduzcan al logro de objetivos, los cuales se pueden gestionar precisamente en todos los estamentos educativos. Por su parte el conocimiento del manejo del liderazgo en la institución muestra, como se produce el ejercicio de actividades ejecutivas para que de forma eficaz y eficiente influyan en la institución.

Los valores como elementos decisivos en las instituciones muestran cual es el eje moral conductor de crecimiento institucional y de puesta en práctica de

acciones, actitudes y comportamientos frente a los desafíos educativos que se han dado a través de la historia y los que se viven actuales.

El problema de instigación es amplio y la Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada abrió el camino para poder conocer y analizar la Gestión, el Liderazgo y Los Valores en el período lectivo 2010 – 2011.

La Unidad Educativa Bilingüe De la Inmaculada es una institución con más de 100 años al servicio de la comunidad guayaquileña. Fue fundada en el año 1900 por las Hermanas de La Providencia y de la Inmaculada Concepción, quienes por necesidades del Estado del aquel entonces fueron solicitadas para enfrentar los desafíos educativos del nuevo siglo. La educación fue concebida para niñas y señoritas de la ciudad.

A través de los años la Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada se ha ido consolidando, y muchos hechos determinaron las bases de una gran institución educativa. En sus inicios y respondiendo a las demandas educativas de la época, inició con la sección primaria, contaba con el servicio de internado para las alumnas y poco a poco los programas y políticas educativas fueron cambiando.

Dentro de las innovaciones de los últimos años, La Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada optó por brindar una educación mixta desde los primeros años de enseñanza hasta lograr una educación heterogénea completa, esta innovación contribuye ahora a la educación de hombres y mujeres de la sociedad. Otro de los proyectos educativos es la preparación de los alumnos en el aprendizaje del idioma inglés, convirtiéndose en una institución bilingüe. Además uno de los hechos relevantes de la Institución es la Certificación ISO 9001 de Enseñanza que obtuvo la Unidad Educativa, garantizando sus estándares de calidad educativa.

Desde la frase del fundador de las Hermanas de la Providencia y de la Inmaculada Concepción Juan Martín Moye (1762) “Nada hay más importante que la Educación de la Niñez y de la Juventud; de ellas depende toda la vida” el compromiso de la Unidad Educativa de La Inmaculada ha sido la enseñanza

fundamentada en el propio testimonio del maestro y en la pedagogía basada en el amor, en el conocimiento del alumno, buscando su desarrollo intelectual, moral y espiritual para contribuir a la sociedad.

La investigación del problema planteado para la Unidad Educativa de La Inmaculada “gestión, liderazgo y valores”, tiene una gran importancia para la institución ya que presenta la oportunidad de conocer más a fondo qué aspectos del problema se han convertido en una debilidad institucional y aplicar la propuesta de la investigación. Para las estudiantes es un gran reto poder mirar al interior de sus propios procesos educativos guiados por la gestión de la institución, el liderazgo en las acciones que se realizan y los valores que practican como parte de la comunidad educativa.

Para el investigador constituye una ocasión propicia para descubrir, conocer y analizar cómo se vive la gestión, el liderazgo y los valores en una institución educativa, sus incidencias, fortalezas y debilidades. Además le servirá para obtener el título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

A nivel social la investigación constituye un gran aporte para que otras instituciones educativas puedan analizar sus propios procesos de gestión, liderazgo y valores y puedan también aplicar propuestas de mejorar en beneficio de la educación.

Es importante destacar que el proyecto de investigación contó con el apoyo de la institución educativa la misma que brindó los recursos necesarios para la aplicación de los instrumentos de investigación y el análisis de los documentos de planificación educativa. Una de las limitaciones fue la escasez de tiempo para poder obtener más información relevante que contribuyera a la investigación.

El objetivo general de la investigación fue definir los procesos de gestión, liderazgo y valores de la administración de la Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada. Los objetivos específicos que se pretendieron lograr a través de la investigación son: definir conceptos claves de gestión, liderazgo y valores, analizar estos aspectos a la luz de la teoría en la institución educativa investigada, realizar un diagnóstico de los aspectos mencionados para exponer

conclusiones y recomendaciones y presentar y propuesta de mejora que ponga en marcha una planificación estratégica educativa.

Para concluir la participación en el presente proyecto es el epílogo del trabajo realizado durante el período de estudio de la maestría y la lectura del mismo se convierte en un aliciente para todos los docentes que buscan formarse para contribuir a la educación del país.

3 PROCESO METODOLÓGICO

3.1 Participantes: (Población total de docentes y estudiantes. La muestra seleccionada)

La Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada, cuenta con las secciones de Básica y Bachillerato. La sección básica tiene 23 maestros y 608 alumnos, esta sección es mixta. La sección bachillerato cuenta con 45 maestros y 268 alumnas, esta sección es de señoritas. Es importante señalar que la sección básica esta dirigida por la Directora de la Institución hasta el séptimo año de educación básica, por lo que tiene a su cargo 370 alumnos; mientras que la Rectora tiene a sus cargo a los niveles de básica desde octavo a décimo con 238 alumnas y a los tres niveles de bachillerato con 268 alumnas, en total 506. La unidad educativa esta conformada entonces por 68 maestros y 876 estudiantes.

El personal docente de La Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada esta formado por un 3% de maestros entre 31 y 35 años, y un 12% de maestros de más de 40 años. Sumando un total del 15% del total de maestros de la institución. Un 4% de maestras entre 26 y 30 años, un 13% de maestras entre 31 y 35 años y 68% de maestras de más de 40 años. Sumando el 85% del total de los maestros de la institución.

Tabla 1: Personal docente por edad

	Hombres	Porcentaje de Hombres	Mujeres	Porcentaje de Mujeres
Menores de 25 años	0	0	0	0
26 – 30 años	0	0	3	4 %
31 – 35 años	2	3 %	9	13 %
Más de 40 años	8	12 %	46	68%
Total	10	15 %	58	85 %

Fuente: Secretaría de la Unidad Educativa de La Inmaculada
Elaboración: Andrea Medina (Autora de la Tesis)

El 15% de los docentes de la institución es de sexo masculino y el 85% restante es de sexo femenino.

Tabla 2: Personal docente por sexo

Hombres	Porcentaje de Hombres	Mujeres	Porcentaje de Mujeres
10	15 %	58	85%

Fuente: Secretaría de la Unidad Educativa de La Inmaculada
Elaboración: Andrea Medina (Autora de la Tesis)

La población estudiantil está conformada por un 14,7% de niños y un 87,2% de niñas en el nivel de Primero de Básica. Un 15,8% de niños y un 86,4% de niñas en el nivel de Segundo de Básica. Un 10,5% de niños y un 90,5% de niñas en el nivel de Tercero de Básica. Un 4,5% de niños y un 95,5% de niñas en el nivel de Cuarto de Básica. Un 5,7% de niños y un 94,6% de niñas en el nivel de Quinto de Básica. Un 3,8% de niños y un 96,3% de niñas en el nivel de Sexto de Básica. Un 6,5% de niños y un 93,9% de niñas en el nivel de Séptimo de Básica. De Octavo de Básica hasta Tercero de Bachillerato el 0% de estudiantes es de sexo masculino y el 100% es de sexo femenino. El 3,2% de los estudiantes de la Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada son de sexo masculino, y el 96,3% es de sexo femenino.

Tabla 3: Población estudiantil por sexo y especialidad

Año de Educación Básica o Especialidad	Sexo			
	Hombres	Porcentajes de Hombres	Mujeres	Porcentajes de Mujeres
Primero de Básica	5	14,7 %	34	87,2 %
Segundo de Básica	6	15,8 %	38	86,4 %
Tercero de Básica	4	10,5 %	38	90,5 %

Cuarto de Básica	3	4,5 %	66	95,7 %
Quinto de Básica	3	5,7 %	53	94,6 %
Sexto de Básica	2	3,8 %	52	96,3 %
Séptimo de Básica	4	6,5 %	62	93,9 %
Octavo de Básica	0	0,0	75	100,0 %
Noveno de Básica	0	0,0	81	100,0 %
Décimo de Básica	0	0,0	82	100,0 %
Primero Bachillerato	0	0,0	87	100,0 %
Segundo Bachillerato	0	0,0	82	100,0 %
Tercero Bachillerato	0	0,0	99	100,0 %
Total	27	3,2	849	96,9
Total estudiantes			876	

Fuente: Secretaría de la Unidad Educativa de La Inmaculada
Elaboración: Andrea Medina (Autora de la Tesis)

3.1.1 Muestra Seleccionada del Personal Directivo

La muestra seleccionada para la aplicación de las entrevistas y encuestas entre los directivos estuvo conformada por 4 directivos; entre ellos la Rectora, la Vicerrectora, la Inspectora General y la Coordinadora académica (Mando Medio).

3.1.2 Muestra Seleccionada de los Docentes

La muestra seleccionada de los docentes estuvo conformada por 25 maestros de la sección Básica y Bachillerato.

3.1.3 Muestras Seleccionada de las estudiantes

La muestra seleccionada de las estudiantes estuvo conformada por 30 alumnas de la Sección Bachillerato: de la Especialización Sociales – Turismo.

3.1.4 Muestra Seleccionada de los padres de Familia

La muestra seleccionada de los padres de familia estuvo conformada por 15 padres.

3.2 Materiales e Instrumentos

Los materiales utilizados en el proceso metodológico fueron; una grabadora de voz, que sirvió para poder registrar la información de las entrevistas de una forma más acertada y precisa. Los bolígrafos, que sirvieron para realizar todas las anotaciones pertinentes. Las copias de las encuestas, que sirvieron para poder aplicarlas y utilizar este instrumento de investigación. Un ordenador, para registrar los datos de la investigación y realizar la memoria de la misma.

Los instrumentos de la investigación fueron: la entrevista y la encuesta.

La entrevista como técnica puede cumplir diferentes funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprende las siguientes fases:

- El contacto con el entrevistado
- La formulación de preguntas
- La anotación de respuestas

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya de un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitan una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recolectada. (Mc Millan, Schumacher, 2005, p. 50)

El objetivo de la utilización de las encuestas como instrumento fue el obtener información acerca de cómo perciben los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, la gestión, el liderazgo y los valores en la institución.

- Entrevista dirigida a los directivos (Ver formato en los Apéndices)

Para este proceso de investigación se aplicó una entrevista a los directivos con diez preguntas abiertas y de sondeo que básicamente intentaron conocer los procesos de comunicación y liderazgo en la institución, con el objetivo recoger información valiosa para la investigación con respecto a la gestión, el liderazgo y los valores.

- Encuesta dirigida a los docentes (Ver formato en los Apéndices)

Para este proceso de investigación se elaboró una encuesta dirigida a los docentes, que contenía 16 ítems de tipo cerrado con respuestas categorizadas en las que se establecen las opciones de respuesta. La función de esta encuesta fue conocer y analizar luego, las relaciones que se dan entre los directivos y los docentes así como la visión del rol de los docentes dentro de la institución.

- Encuesta dirigida a las alumnas (Ver formato en los Apéndices)

Para este proceso de investigación se elaboró una encuesta para las alumnas, la misma que contenían 16 preguntas cerradas con respuestas de tipo categorizadas en las que se establecen las opciones de respuesta. La función de la encuesta a través de sus postulados fue conocer la visión de las alumnas frente a los procesos de Gestión, liderazgo y valores de la institución, a través de las acciones de los directivos y maestros.

- Encuesta dirigida a los padres de familia (Ver formato en los Apéndices)

Para este proceso de investigación se elaboró una encuesta para padres de familia que contenía 14 preguntas cerradas con respuestas de tipo categorizadas en las que se establecen las opciones de respuesta.

Los instrumentos facilitados por la institución para el diagnóstico de la gestión, el liderazgo y los valores de la Unidad Educativa de La Inmaculada fueron:

- El manual de Organización: que brindó información relevante acerca de la organización de la institución, la descripción de los puestos, las relaciones entre las diferentes unidades y la autoridad.

- El código de ética: que evidenció los cinco valores que son base dentro de la gestión de la Unidad Educativa Bilingüe De La Inmaculada: el respeto, la responsabilidad, la fortaleza, la confianza y la constancia.
- El plan estratégico: el mismo que proporcionó información acerca de las ventas de la institución, los planes institucionales y los proyectos educativos, con sus objetivos, estrategias y evaluación.
- El Plan Operativo Anual (POA): como plan de acción brindó los programas de trabajo de la institución con la evaluación de sus beneficios.
- El Plan Educativo Institucional (PEI): permitió conocer los marcos de referencia, doctrinal, situacional y operacional de la institución, así como sus objetivos, misión y visión.
- El reglamento interno y otras regulaciones: que presenta las normas que se siguen en la institución por parte de todos los miembros de la Unidad Educativa.

3.3 Método y Procedimiento

El método se describe a través del tipo de investigación realizada que fue de tipo cualitativo, y de esta manera se utilizaron los siguientes métodos:

- El **descriptivo**, cuya implementación permitió demostrar la orientación metodológica del objeto de investigación.
- El **analítico**, con el que se pudo desestructurar el objeto de estudio en todas sus partes para explicarlo y aumentar el conocimiento de la realidad.
- El **sintético** que permitió ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores para aumentar el conocimiento de la realidad que y la comprensión del objeto de estudio.
- El **histórico**, que ayudará al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el proceso histórico de la Maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa su relación con el problema en estudio.

- La **Inducción**, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con problema planteado.
- La **Deducción**, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.
- **El Hermenéutico**, se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica que se revisó para la construcción del marco teórico y permitió el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.
- El **Estadístico**, como herramienta que permitió organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas) y para facilitar la comprensión de los datos.

La investigación de tipo cualitativo permitió, conocer la realidad de la institución a partir del problema planteado por medio de los instrumentos aplicados y a través de las fuentes de información facilitadas, y la descripción del procedimiento y análisis de la investigación.

La observación del investigador fue primordial, así como la utilización y aplicación de los instrumentos a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, y la revisión y utilización del método analítico para dar significado a la información obtenida.

El procedimiento del Proceso Metodológico se describe de la siguiente manera:

- Revisión del cronograma de trabajo. (Control del proceso investigativo)
- Obtención de la autorización de la Unidad Educativa de La Inmaculada para realizar la investigación.
- Planeamiento del problema de investigación y definición de objetivos por parte de la investigadora.
- Planteamiento del Marco teórico de la Investigación, con la bibliografía seleccionada.

- Preparación de las encuestas y de las entrevistas, utilizando el formato adecuado. (ver formatos en los apéndices de la tesis)
- Producción de las copias necesarias para aplicar las encuestas y entrevistas.
- Análisis de los instrumentos en los cuales se evidencia la gestión en liderazgo y valores, facilitados por la institución.
- Concreción de las citas para la realización de las entrevistas.
- Realización de las encuestas y entrevistas en los días acordados.
- Tabulación de los resultados.
- Graficación porcentual de los resultados a través de tablas.
- Análisis de los resultados.
- Planteamiento de conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Exposición de la propuesta de mejora para la institución.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 La Gestión:

4.1.1 Conceptos

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de objetivos. En cambio administrar es gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa. Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. (Diccionario de La Real Academia de la Lengua, 2008, p.664)

Es importante destacar desde este concepto que básicamente la gestión se traduce en términos de acción, por lo tanto sugiere que a través de estas acciones se pueden lograr propósitos.

Por otro lado al hablar de gestión se ponen de manifiesto las tareas y diligencia que sean pertinentes para el logro de objetivos y desde este punto ya se podría decir que puede existir por tanto una gestión positiva o negativa.

“El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma”. (Bennis, 1980, p.15).

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas

las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. (Lawrence, 1972, p.3).

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo.

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos. (Waterson, 1991, p. 84)

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

En el campo educativo la gestión incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos directivos, a la solución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de la institución educativa. Existen entonces, varias esferas de gestión educativa, entendidas como áreas de intervención: lo administrativo. Lo curricular, el gobierno institucional, el área de servicios y el área de desarrollo humano.

La gestión educativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse a analizar el por qué y para que de la actuación de los miembros involucrados, y por otra parte implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permitan llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas. (Almeida, 2009, p. 46)

Para concluir, algunos estudiosos del tema, opinan que la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.

4.1.2 Importancia

La gestión en términos generales es importante para asegurar que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos físicos y administrativos, debería tomar en consideración, la importancia del factor humano en los logros organizacionales, con planes de desarrollo que no se queden en la mera escritura si no que tomen parte en acciones efectivas que generen mayor lealtad y sentido de pertenencia.

La gestión es importante para comprender la vida de la escuela que supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz. (Pérez Gómez, 1998, p.147).

Ante el reto de un contexto diverso y cambiante, la gestión responde con acciones que propician el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad, y es por eso la concepción de “poder” también cambia. (Almeida, 2009, p.69)

La gestión juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

Por otra parte la gestión tiene atributos que son imprescindibles para lograr buenos resultados dentro de la organización, estos son:

- Una tendencia a la acción
- Permanecer en estrecho contacto con los miembros de la organización
- Autonomía y espíritu emprendedor
- Productividad mediante las personas
- Intervención constante
- Ligarse a las metas y actividades principales
- Personal preparado y organizado

- Atmósfera propicia de trabajo (Stoner / Wankel, 1989, p. 11)

Peters y Waterman citan como clave del éxito de las empresas, tomar en cuenta los valores por lo que se van a regir y manejar para mantener una estructura organizativa sólida que mantenga los niveles deseados de calidad.

Mientras el ser humano tenga la capacidad de conocer, crear e innovar la gestión dentro de las organizaciones será uno de los factores más relevantes y tendrá amplia apertura para el buen desarrollo de las empresas.

4.1.3 Tipos de gestión

El término gestión, por lo tanto, implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Existen diversos tipos de gestión.

Gestión social

Ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. Implica dialogo entre diferentes actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones y los ciudadanos.

De acuerdo con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores, la 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. Este proceso requiere de un aprendizaje continuo para los grupos sociales, y constituye un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. (<http://definicion.de/gestion-social/>).

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos también conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo

el trabajo requerido para desarrollar todo el proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes. Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto - bien o servicio- también único -o una serie de ellos- con objetivos y metas también pre-definidos. (Wikipedia, Gestión de Proyectos).

Gestión del conocimiento

La Gestión del conocimiento (del inglés *Knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada a disciplinas tales como inteligencia competitiva. Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento.
- Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la administración del conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de Intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información. (Wikipedia, Gestión del conocimiento).

Gestión ambiental.

Se denomina gestión ambiental o gestión del medio ambiente al conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

La gestión ambiental responde al "cómo hay que hacer" para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente. Abarca un concepto integrador superior al del manejo ambiental: de esta forma no sólo están las acciones a ejecutarse por la parte operativa, sino también las

directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación. (Wikipedia, Gestión ambiental, 2011).

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 Administrativa

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. Existe 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. Rodríguez, S. (2008).

4.2 Liderazgo Educativo

4.2.1 Conceptos

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor / líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. (Vélaz, 1996, p. 274)

Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano sea humano y amoroso. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, o la evaluación de los estudiantes, en las que se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

Hay que recordar que la pobre calidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la incapacidad de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas. La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria. En Conclusión, se puede afirmar que se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar una multitud de fantasías, de sueños, de imágenes de mañanas posibles, por encima del frío y práctico "realismo" – tener los pies sobre la tierra–. Un sistema educativo basado en "dar las respuestas correctas" es psicológicamente insano. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones. Debemos darnos cuenta de que necesitamos educar para una libertad por encima de todas las limitaciones. La capacidad para hacer cambiar de perspectiva constituye la estrategia fundamental del liderazgo educativo.

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades "petrificadas". Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos. Deben tener claro que siempre existe una gama de posibilidades. (Tablada, 2008, web)

Se les debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida. Estamos convencidos de que son, los educadores líderes, los que a través de su vocación y con una nueva mentalidad, pueden cambiar la sociedad. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos. Asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre podemos resultar transformados. El mejor modo de propagar las ideas de cambio es viviéndolas. Antes de iniciar un nuevo cambio de paradigma y abandonar los hábitos que han impedido nuestro crecimiento. En otras palabras, se debe estar dispuesto a olvidar la vida que se ha planeado, para poder tener la vida que se espera. Hay que despojarse de la vieja piel para poder tener una nueva. (Tablada, 2008, Web).

Por otra parte, la tarea educativa es una empresa en la que cada docente ejerce un liderazgo y cuya gestión debe responder a un cuerpo organizado. Los cambios que se viene sucediendo ya no pueden obedecer a un concepto individualista del docente como que es un solitario en su clase. se necesita que la escuela forme un conjunto orgánico en donde cada uno cumpla una función colaborativa. Mucho mas, el papel del gestor educativo no es ya el de controlar el cumplimiento de las actividades planificadas para sus subalternos a manera de un policía que siembra un estado de intranquilidad, sino líder que es capaz de motivar el mejoramiento de todos y a explote sanamente las potencialidades personales, Para ello, debe tener un concepto ético de la persona, así como del trabajo. (Correa, 2009, p.26, 27).

4.2.2 Tipos y características de cada tipo de liderazgo

Generalmente se considera que existen tres tipos de liderazgo: (Correa, 2009. P. 19)

El liderazgo autócrata

En este tipo de liderazgo se asumen totalmente las responsabilidades y se considera que los subalternos solo obedezcan, pues no saben hacer bien las cosas y pueden desviarse los objetivos propuestos, hay un control riguroso de

las acciones realizadas por sus subalternos. Esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido ordenes que tenían que cumplirse totalmente. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan exactamente a lo que se había enseñado.

El liderazgo participativo

En este tipo de liderazgo se considera que los dirigidos si tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permitan asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. El líder toma las últimas decisiones pero permite la expresión libre de los participantes. Se tienen muy claro los compromisos a alcanzar y se va corriendo el rumbo de las acciones.

El líder participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado si no que invita a seguirlo. Su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Y las personas a su cargo se encontraran motivadas a aprender, descubrir y trabajar.

El liderazgo permisivo

En este tipo de liderazgo se permite que los subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no se marcan directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo, todo vale. “Dejar hacer, dejar pasar” es la consigna de este tipo de liderazgo. No hay responsabilidad por los resultados, ni las acciones de los subalternos. Considera que es el respeto es “no meterse con nadie para que nadie moleste”. En sociedades con líderes de este tipo, se forman grupos de trabajo controversiales, en los que predominan las situaciones caóticas.

En la actualidad, hay una tendencia marcada en este sentido. Al querer pasar de un estilo autocrático a uno participativo, no se ha podido afrontar el nuevo esquema y no se es capaz de llevar las tareas sobre cómo llevar la educación. La falta de manejo participativo lleva a dejar que las personas hagan lo que deseen sin responsabilizarse por sus acciones En su defensa aluden que todas las personas tienen derecho a ser como quieren ser, lo que conduce a no tener compromiso con la comunidad.

4.2.3 Dimensiones del Liderazgo

Dimensión Científico –técnica del Liderazgo

Es primordial comenzar puntualizando que a pesar de hacer una división de las dimensiones del liderazgo es importante tener en cuenta que estas dimensiones están presentes la acción humana, y por lo tanto constituye una relación dinámica en la que hay un intercambio continuo de influencia y aceptación humana. Desde esta puntualización la Dimensión Científico técnica de liderazgo se traduce en el apego hacia el líder en el ámbito de lo técnico ya que el colaborador confía en las habilidades y conocimientos técnicos del líder, en su buen juicio, pudiendo lograr y alcanzar resultados que se vislumbran más profundamente y que van más allá de lo requerido. Tomando en cuenta las características de un líder se puede considerar que el desarrollo de sus capacidades puede iniciar precisamente con esta dimensión ya que de esta manera inspirará confianza ante sus colaboradores e irá cultivando la Dimensión Psico- afectiva y la Dimensión Ética.

A partir de esta dimensión además se aseguran buenos resultados a nivel de los bienes útiles con una organización eficiente y eficaz, y es posible inspirar confianza a través de esta dimensión. Por su parte los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes útiles a través de las recompensas y estímulos que se presenten, logrando de esta manera la confianza técnica. La capacidad de liderazgo puede ser adquirida y mejorada y desde este punto de vista el líder debe estar dispuesto a maximizar sus cualidades para optimizar la dimensión técnica, y mantener la confianza en los colaboradores y seguidores de la organización.

Dimensión Psico- afectiva del Liderazgo

La dimensión Psico-afectiva del liderazgo se centra básicamente en la generación de bienes agradables los mismo que se presentan a través de las cualidades humanas, en el comportamiento atractivo, la inteligencia emocional y el clima organizativo agradable. Desde estas cualidades los colaboradores se sentirán con la iniciativa de hacer más de los que manda el poder. Es muy importante para un líder trabajar en esta dimensión para guiar a un grupo. Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes agradables, manejándose no solo en un clima

agradable de trabajo sino también sintiendo a nivel Psico-afectivo que se está logrando la realización personal en muchas esferas en donde entran en juego también la dimensión Científico- técnica y la dimensión ética. Al líder se le juzga y se le admira por su atractivo para poder generar bienes agradables y desde esta perspectiva los colaboradores se sienten identificados y dispuestos a mantener un clima atractivo. La confianza aumenta en el líder que trata con respeto a sus seguidores, y a su vez esta confianza se deteriora cuando ocurre algo que esté en contra de la generación precisamente de los bienes agradables. Alcanzar y mantener la confianza Psico-afectiva es un estímulo para los colaboradores y los seguidores, la misma que se traduce en continuar generando bienes para la satisfacción humana. Llegando a este punto no se debe olvidar que la capacidad del líder optimizará sus cualidades para poder mejorar en esta dimensión.

Dimensión Ética del Liderazgo

La Dimensión Ética del liderazgo, hace referencia esta como una dimensión constitutiva del ser humano, por lo tanto sus consecuencias son ineludibles y aunque para muchos existan diferencias teóricas acerca de su relevante impacto frente a las consecuencias prácticas es imposible eludir esta dimensión. Desde esta perspectiva se hace imprescindible destacar que siguiendo la lógica de la confianza, los bienes éticos que se encuentran por encima de los útiles y de los agradables, al ser deteriorada esta dimensión, las consecuencias en las relaciones entre el líder y sus seguidores serán mayores que si se produjeran en cualquiera de las otras dos dimensiones.

Existen muchas cuestiones analizables de esta dimensión: la primera es que la dimensión ética está y se puede observar presente en los líderes y que sus principales virtudes son la honestidad y la integridad. La segunda cuestión que se debe tomar en cuenta es que el comportamiento ético del líder puede ser otra de las razones que expliquen su influencia. Por otra parte un líder es capaz de juzgar con equidad y prudencia, aspectos conectados con la integridad y con una racionalidad ética. El liderazgo debe estar sustentado en sólidos fundamentos éticos, ya que los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales. Para llegar a la excelencia humana y reconocer en el líder a esa persona que los trata como respeto, como a seres inteligentes, libres y valiosos y que vela por sus necesidades

y por el ogo de de desarrollo. Es así como la dimensión ética se traduce en un continuo servicio a los demás que es capaz de generar la confianza ética.

4.3 Diferencia entre directivo y líder

En los negocios la dirigencia es esencial a la hora de integrar los objetivos, las asignaciones y las tareas, dentro de la dirigencia se debe tomar en cuenta la explicación y la capacitación a los asociados que recibirán las asignaciones y tareas, esto para evitar las confusiones y las enseñanzas en medio de la acción. Los proyectos en lo general tienen, fechas límites y se deben cumplir, esa es la tarea primordial de un Director, Gerente y Administrador de proyectos, una buena planeación del proyecto junto con la capacitación y entrenamiento a los asociados darán por hecho una terminación exitosa del proyecto en tiempo y forma.

He observado en la práctica de negocios en proyectos importantes, donde los administradores de proyectos simplemente pasan por alto esta paso, acabando todo en una confusión y malos entendidos, es donde los asociados y subcontratados no cuentan con la información de tiempo, recursos y esfuerzo referente al proyecto y por ese hecho llaman o piden opinión a los responsables cada 10 minutos para saber que sigue o si están realizando bien el trabajo.

Enseñar, capacitar y empoderar son funciones del Liderazgo y el liderazgo en si está en función de las personas sus energías, motivaciones e intensiones. Esta virtud se encuentra plasmada en la Misión, Visión y Valores de la Institución.

Dirigir por otro lado es una función de Negocios y está totalmente ligado a la estrategia, los objetivos específicos y las metas del negocio mismo.

Cuadro 1

Diferencias entre directivo y Líder	
Directivo	Líder
<ul style="list-style-type: none"> • Le interesa no sólo el objetivo a alcanzar, sino la forma de conseguirlo y ejerce su autoridad y jerarquía de una manera firme y 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder tiene el carácter de miembro, es decir, pertenece al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los

<p>respetuosa; así logra que la gente le presente informes verdaderos, aunque éstos revelen malos resultados y mantiene un trato social sin permitir abusos de confianza. Pone la jerarquía y la autoridad al servicio de las personas y del proyecto de empresa y no como alimento de sus caprichos personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dedicar su mejor tiempo a conocer, pensar, planear y prevenir y así obtiene los resultados previstos. • Es consciente del valor de la jerarquía; muestra disponibilidad con su gente, fomentando la unidad. Refuerza los lazos de coordinación con las demás gerencias y direcciones. • Busca convertir el conocimiento que reside en la empresa en Capital Intelectual que ayude a incrementar su valor como negocio y le dé a éste elementos de estabilidad y autonomía. • Sabe que el conocimiento es el fundamento para asegurar el resultado de todos los procesos de la empresa, y que sin un verdadero conocimiento, los esfuerzos y recursos destinados a mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa van a ser inútiles. • Reconoce que un proyecto de 	<p>patrones culturales y significados que ahí existen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.). • Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. • Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. • El líder organiza, vigila, dirige o motiva al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. • Las cualidades del líder, son llamadas también carisma. • El líder tiene la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.
--	---

<p>empresa generado a partir del Capital Intelectual asegura una trayectoria de consistencia, estabilidad y solidez.</p>	
--	--

Fuente: Ponce de León, Liderazgo, web
Elaboración: Autora de Tesis

4.3.1 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

El líder educativo tiene una importante labor en tanto debe propender en sus discípulos el pensamiento divergente, lo que significa que no se encasillen en "respuestas correctas" sino en respuestas innovadoras, que trasciendan, que hagan pensar y repensar.

Un líder educativo no debe fomentar que sus aprendices transiten por el pensamiento convergente, porque eso los familiariza con la pasividad, con el dejarse estar, lo que significa que éstos no avancen ni puedan realizarse como personas.

Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce.

El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas".

Por consiguiente, el auténtico maestro-líder es un timonel, un catalizador, un facilitador –un agente del aprendizaje–, pero no su causa primera. El énfasis de

la enseñanza está puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad, y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentivan la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir "respuestas correctas", en lugar de considerar diversas aristas y posibilidades para enfrentar un mismo problema. Para obtener éxito en la solución de problemas es necesario replantear las preguntas desde diversos ángulos.

El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar al aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiera sus propios puntos de vista.

Entre las cualidades del Líder educativo se citan de manera explícita las siguientes:

Conocimiento: para conocer los detalles del negocio, conocer los hechos y usar este conocimiento.

Confianza: Un buen líder no micro gestiona, sabe en qué trabaja cada uno pero sin hacerlos sentir incómodos. Un líder tiene que tener credibilidad. El personal tiene que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia, bondad y generosidad. Difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira confianza.

La confianza es la llave de toda relación. Vivimos en un entorno de constantes cambios donde muchas cosas no pueden ser previstas.

Dentro de este contexto caótico y lleno de incertidumbres, vivimos nuestra vida. Es ahí donde un verdadero líder puede desarrollar su propia confianza y la de su equipo Mostrando valentía en sus decisiones, propiciando la seguridad en sus seguidores, y desarrollando la valentía en los demás.

El activo más grande de un líder, es que su comportamiento sea coherente con sus creencias. Que sus palabras sean el reflejo de sus acciones.

Incluso los que discrepan con él, lo respetarán enormemente si es justo y responsable. Nadie seguirá a un líder deshonesto o injusto, si no es por la fuerza y la coacción. Pero ojo, el miedo y el odio, son dos ingredientes que inflaman la revolución.

Integridad: hace valer su palabra, hace lo que dice, cumple lo que promete, es coherente, y enseña con el ejemplo.

Representatividad: representa al grupo que lidera especialmente cuando el grupo no está presente.

Optimismo: se espera que como tal, el líder siempre pueda encontrar la mejor solución. Un líder nato, se concentra en los aspectos positivos de cada situación y en la solución más que en el problema.

Resultados: Un buen líder tiene claros los resultados que está buscando.

Visión: El líder ve a futuro y determina el rumbo del equipo. Es capaz de comunicar esta visión de manera tal que su grupo comparta y se comprometa con ella.

El líder ha de poder ser capaz de estar pensando “diez años por delante”. Debe adelantarse a las necesidades, a las modas, a los cambios. Conviene que sea “proactivo” y no “reactivo”. Debe inspirarse en los sueños, en las aventuras, en la imaginación, en la fantasía. “Si eres capaz de imaginarlo, eres capaz de hacerlo realidad”.

Debe saber reírse de sus limitaciones, y poner su mente al servicio de la innovación, de apostar por el entusiasmo, por el atrevimiento sin miedo al fracaso o al qué dirán. Ha de ser capaz de ver la talla dentro del trozo de madera, el éxito como si ya o hubiera logrado, el oasis tras las dunas, todo un mundo de posibilidades que le aguardan para ser disfrutadas.

Motivación: el líder debe prestar atención a lo que la gente desea, aun cuando ellos mismos no lo sepan. Los buenos líderes inspiran a sus equipos con su visión de un mundo mejor e infunden la confianza, el amor y la gratitud, en sus relaciones de trabajo.

Lo que necesitan las personas, es tener una misión e ilusión para lograrla. No se puede construir sobre el miedo o la amenaza. No olvidemos que el liderazgo no tiene lugar en una burbuja o en un despacho aislado, sino con y para las personas. Un liderazgo no puede mantenerse, si no se consigue entre los colaboradores, identificación e implicación con el proyecto que se intenta llevar a cabo.

Gestión de emociones Nos lo jugamos todo en nuestras relaciones con los otros. El líder tiene que desarrollar un “talante”, un estilo o un modo de proceder que facilite la integración y la colaboración. Tiene mucho que ver con lo que hoy se entiende por actuar con “inteligencia emocional”

Algunos lo llaman "instinto" otros lo llaman empatía o intuición. La gestión emocional incluye identificar, usar, entender y manejar las emociones propias y las de los demás de una forma ecológica, procurando hacer sencillo lo complejo, encontrar el equilibrio y la armonía, promover la generosidad y el agradecimiento. Procurar la ternura, la amistad, el buen humor y el respeto.

Saber captar como se siente la gente (lo que desean o lo que necesitan) es inestimable para poder lograr la responsabilidad y la creatividad y hacer realidad nuestra visión.

Desarrollo: Enseñar a la gente cómo desarrollar una tarea. Dar las herramientas que necesiten para tener éxito y disfrutar de su trabajo. Enseñarles, que para aprender es necesario equivocarse varias veces, que solo rompe platos quien los lava.

Aprende escuchar lo que te piden y/o lo que necesitan; no hay nada más deseado que ser tenido en cuenta. Pero también es importante generar las vías de comunicación y el espacio para poder expresar los miedos y las dudas.

Asumir riesgos: Un buen líder mantiene la cercanía a tus colaboradores, los anima a afrontar sus temores. Les da reconocimiento y apoyo, premia la innovación y la valentía, y comparte los éxitos y los fracasos para transformarlos en aprendizaje, experiencia y desarrollo. (Stoner / Wankel, 1989, p.515).

4.3.2 El liderazgo en el aula

Aunque habitualmente el papel de líder en el aula recae sobre el profesor, algunas veces aparecen otros líderes. El clima social de la clase depende, en su mayor parte, de la forma de actuar que tenga el profesor.

El grado en que es autoritario, sumiso, coercitivo o democrático, contribuye a establecer las normas de funcionamiento de la clase. Pero una vez que la actividad escolar lleva unas cuantas semanas funcionando, comienzan a surgir los líderes. Nuevamente es el profesor quien, en cierta medida, permite que los alumnos consigan la posición de líderes, reforzando las conductas de líder en unos niños y desalentándolas en otros. Un importante psicólogo ha dicho que “dejarse influir por los demás es el precio que hay que pagar por influir sobre ellos” (Homans, 1961, p. 116).

Este autor opina que un líder influyente debe contar con el aprecio y consideración de todos los miembros del grupo, lo que significa que los alumnos puedan ejercer una considerable presión otorgando o retirando su apoyo al profesor; y ello sin duda va a determinar la conducta de este último. Esto explica por qué un profesor puede tener éxito como líder con un grupo de alumnos y no con otro diferente.

La psicología social asume que la capacidad para liderar un grupo está formada por un conjunto de habilidades conductuales que la mayoría de las personas pueden aprender. Johnson sostiene que el liderazgo eficaz depende de:

1. Una conducta flexible.
2. La habilidad para saber qué conductas son necesarias en un momento dado para que el grupo funcione de forma eficaz.
3. La capacidad de comportarse como los miembros del grupo esperan o para conseguir que ellos se comporten como uno quiere.

Un líder eficaz tiene que aprender a anticipar lo que necesita el grupo en cada momento y ser lo suficientemente flexible como “para emitir diferentes tipos de conductas que se requieren para enfrentarse a diversas situaciones” (Johnson, 1970, p.128). El líder eficaz también debe conseguir la cooperación entre todos los miembros del grupo para que actúen en la dirección que sea preciso y lleven a cabo las funciones del grupo.

4.3.3 Trabajo en equipo

Un equipo es un pequeño grupo de personas aliadas por un proyecto común y que comparte objetivos de desempeño comunes, generalmente cada uno de sus miembros tiene habilidades y conocimientos complementarios y una interdependencia que exige que trabajen juntos para poder alcanzar el objetivo que los une.

Un líder de equipos debe ser una persona entusiasta, valiente, sensata, equilibrada y con sentido del humor, que se preocupe por cada persona de su grupo y debe responder a las siguientes pautas:

El líder inicia, facilita y revisa las nuevas ideas y prácticas. El líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia experiencias personales con ellos. Fija niveles de esfuerzo, dedicación y estimula a los miembros en cuanto a los resultados de su rendimiento.

Defiende al grupo contra los posibles ataques externos, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste. Subordina el comportamiento individual al grupal, estimula una atmósfera agradable, propicia el buen humor, la creatividad y la cooperación, media en los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Suministra y obtiene información de cada uno de los miembros y muestra y facilita conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo. Da reconocimiento y expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los integrantes del grupo.

El trabajo en equipo facilita la toma de decisiones de alta calidad, a la vez que motiva a los miembros a colaborar plenamente en su ejecución. Busca aprovechar el conocimiento combinado de todos los miembros. Además cada miembro del equipo se sentirá más identificado con las metas del proyecto si participa en la toma de decisiones sobre la manera de alcanzarlas. El trabajo en equipo proviene de una vivencia de relaciones horizontales. En un equipo se potencian las capacidades de cada uno de los participantes al máximo y de esta manera el miembro del equipo se siente en la libertad de opinar para ayudar al grupo.

La capacidad de construir unidad en la diversidad implica la capacidad de integrar dos conceptos que generalmente han sido percibidos como contrapuestos. Es más fácil que las personas se sientan unidas a otras que son parecidas a ellas. Por tanto, generalmente escogen asociarse personas con la misma nacionalidad, raza, ideología, o por lo menos personas que comparten los mismos intereses y formas de pensar.

A la vez es común que las personas se sientan incómodas cuando tienen que pasar tiempo con personas distintas a ellas. En consecuencia lo que ha dominado mucho hasta ahora ha sido el modelo mental de “unidad en la uniformidad” y división en la diversidad”.

En cambio el concepto de unión en la diversidad recalca que la integración de personas o grupos culturales distintos contribuyen significativamente al logro de propósitos trascendentales y es una fuente de enriquecimiento de las capacidades y potencialidades del logro de cualquier grupo.

La falta de construir unidad en la diversidad ha impedido al hombre aplicar sus grandes conocimientos. Lo importante es poder agrupar diferentes tipos de

personas para poder trabajar juntos y aprovechar el conocimiento de cada uno. Cuando se practica la unidad en la diversidad, las culturas pueden convivir, apreciarse y aprender la una de la otra.

Si se desea aprovechar los beneficios de la unidad en la diversidad, hay que procurar que diferentes sectores de la comunidad tengan representación en la organización.

- Cada uno de los elementos diversos es necesario e importante.
- La cooperación y coordinación, basadas en una visión y principios compartidos, sirven como factores integradores de la diversidad.
- Existe una relación recíproca entre el bienestar de cada parte y el bienestar de la totalidad.
- La totalidad es mucho más capaz y potente que la suma de las partes.
- La unidad en diversidad posibilita el logro de un propósito superior o trascendental.

Trabajar en equipo es una gran oportunidad para aprovechar todas las ventajas que representa dicho trabajo. Además de aprovechar al máximo el conocimiento y experiencia de todos los miembros del personal, el trabajo en equipo fortalece a la comunidad.

- Se identifican las metas del proyecto y se participa en la forma de alcanzarlas.
- El ser miembro del equipo da a cada persona un mejor control sobre su vida y quita el miedo del liderazgo de los de arriba.
- Al participar en la resolución de problemas los miembros del equipo aprenden mucho con respecto a las complejidades técnicas de los problemas tratados.
- Se aprende a resolver problemas de diferente índole.
- El participar en un equipo contribuye a la satisfacción de importantes necesidades humanas, tales como el afecto, el entendimiento, la participación, la creatividad y la trascendencia.
- El trabajo en equipo estimula a las personas para trabajar con más entusiasmo y tiene efectos positivos en su productividad y rendimiento.

- Al trabajar juntos en un equipo se disminuyen las diferencias en posición entre el líder y los demás miembros. Esto es importante ya que facilita una comunicación más franca y abierta.
- El trabajo en equipo fomenta también la vivencia de liderazgo en relaciones horizontales.
- Al tomar en cuenta los conocimientos, ideas y experiencias de todos los miembros hay mayor probabilidad de tomar decisiones de alta calidad. (Henández / Anello, 1998, p. resumen varias páginas).

4.3.4 El desarrollo de un equipo

Un equipo es un grupo de personas que trabaja junto para lograr un propósito compartido. Sin embargo es más que una agrupación de personas con un fin común. Un equipo verdadero está caracterizado por la interdependencia y sinergia. En términos claros esto significa que la cooperación y el apoyo constante de los demás miembros del equipo potencializan a cada uno para realizar sus propias funciones mejor de lo que las pudieran hacer trabajando solos. El resultado es la generación de productos, conceptos o resultados que no podrían haber sido desarrollados por las mismas personas trabajando en forma independiente.

Las personas que conforman un equipo deben caracterizarse por:

- Ser pertinentes.
- Formar unidad en la diversidad.
- Tener calidad en sus relaciones con los demás.
- Escuchar al otro
- Generar y tener confianza.
- Ser honestos.
- Ser participativos.
- Tener una actitud de aprendizaje.
- Tener compromiso con los principios del equipo.
- Ser consultivos para la toma de decisiones.

Las etapas en el desarrollo de un equipo son:

- El establecimiento de confianza y un sentido de pertenencia del equipo.
- El intercambio de información.
- La orientación hacia el logro de metas y objetivos.
- La interdependencia y flexibilidad en el desempeño de roles.
(Henández / Anello, 1998, p. resumen varias páginas)

4.3.5 Metodologías para desarrollar la comunicación activa

Las relaciones entre los seres humanos dependen de la comunicación. Por medio de la comunicación se expresan sentimientos, se da y recibe información y se comparte lo que se es como ser humano. Desafortunadamente en muchas ocasiones la comunicación es de una sola vía, esto sucede cuando al hablar con otra persona, no comprende o no le interesa lo que estamos diciendo.

La comunicación puede ser activa cuando se desarrollan en las personas aspectos relevantes detallados a continuación:

- Escuchar activamente compartiendo lo que el otro dice, expresa y siente.
- Ser receptivo y aceptar el punto de vista del otro.
- Ser empático hacia los demás y ponerse en el lugar del otro.
- Ser sincero y congruente demostrando no solo con sus palabras sino también con sus gestos lo que realmente siente y piensa internamente.
- Compartir siempre respuestas que contribuyen al crecimiento de los demás.
- Disipar los pensamientos negativos.
- Mantener la responsabilidad por resolver los problemas con las personas de una manera tolerante.
- Contribuir siempre al crecimiento de las personas con lo que se dice.

Estas metodologías ayudan a conformar un buen equipo en el cual a cada miembro le interesa y se preocupa por el bienestar de los demás. (Prieto, 1999, p.90).

4.4 Los valores y la educación

Jaime Balmes, (2005), en su Tratado general de ética, empieza de la siguiente manera: “hay en todos los hombres ideas morales. Bueno, malo, virtud, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, merito, demerito, son palabras que emplea tanto el ignorante como el sabio, en todos los tiempos y países: este es un lenguaje entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”.

Por otro lado “la persona esta constituida con unas “disposiciones” o un estado de ser, o apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar dotado de consciencia y potestad, pues este hace posible que la persona puede intelegir, querer y elegir libremente. Al hablar de valores se ha de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud.

El bien es aquello a lo que se aspira, aquello a lo que se le da valor. La norma se refiere a los modelos concretos para conseguir el bien, así en todo institución educativa se proponen normas de justicia a las que se manejan como guías. Finalmente la virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito, que es una forma más o menos estable de tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad, los mismos que pueden ser buenos o malos según el fin que se consiga. (Correa, 2009, p.20).

El hombre, centro de los valores

Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre.

Esta condición del encuentro con los valores reclama una actitud educativa en la que de nuevo hay que reconocer el lugar central del hombre en la constelación de los valores, reconocimiento que nos conduce de inmediato a la esfera de la libertad humana. Y, ¿no es éste el terreno educativo por excelencia?

La educación en y para la libertad, eje de la educación en los valores

La perspectiva que se abre a partir de aquí es inmensa: actuar humanamente no supone sólo llegar a juzgar que un valor es valioso; supone también —con palabras de Dondeyne— ponerse al servicio de ese valor promoviéndolo para mí y para los demás por medio de gestos concretos y eficaces, dándole así al mismo tiempo un sentido a la vida y haciendo propio este sentido". Dondeyne, 1995, p.68).

Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad —la educación de la libertad— constituye el hilo conductor.

En este trabajo se han formulado elementos que recogemos ahora como coordenadas de enmarque de una educación de la libertad bajo el enfoque de los valores.

Al educador se le plantea de nuevo responsabilidades insoslayables ante la vivencia de los valores desde el "nosotros". Veamos brevemente dos importantes cuestionamientos que implican divergencia, pero que son susceptibles de integración.

- El educador debe promoverlos en sí y en su mundo circundante a través de "gestos concretos y eficaces".
- Cada hombre en formación ha de ser libre de optar por su propio sistema de valores.

Crear un orden de valores que permita reconocer el rostro del hombre es una importante propuesta de "humanidad" que exige de la acción educativa un serio compromiso con la historia que también nosotros, educadores, construimos. (Ampuero, 2004, p. 80).

El ámbito afectivo y el proceso de valoración

La importancia de la educación de los valores se plantea la urgencia de encontrar medios adecuados para llevar adelante este objetivo fundamental del quehacer educativo.

Desde la perspectiva de la educación de los valores nos parece un aspecto que hay que recuperar y potenciar, pues sin duda todo el proceso de valoración implica el desarrollo de este ámbito afectivo. (Ampuero, 2004, p. 80).

Para concluir con este apartado se presenta un esquema de la educación en valores: (Enciclopedia General de Educación Océano, 2006, p.1549).

5 DIAGNÓSTICO

5.1 Los instrumentos de gestión educativa (En donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores)

5.1.1 Manual de organización

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda mucho al proceso de organización.

Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Diagnóstico:

El Manual de Organización de la Unidad Educativa de la Inmaculada, con base en el organigrama evidencia la gestión y liderazgo en valores en los siguientes puntos que se analizan a continuación. (Ver organigrama en los apéndices).

- El Manual de Organización de La Unidad Educativa de La Inmaculada, ha contribuido a formular y crear la organización de la institución, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales, de esta manera se mantiene una organización objetiva y descrita específicamente, por medio de este instrumento es posible entonces realizar mejoras en la institución al evaluar los aspectos más relevantes de este manual.
- La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de La Unidad Educativa, y de esta manera el manejo de cada uno de los puestos se convierte en un aspecto positivo para potenciar el liderazgo y los valores dentro de la Institución. Es importante destacar que no se debe desglosar

de manera muy profunda el puesto ya que esto se puede convertir en un aspecto negativo ya que los empleados podrían no llegar a comprender cuáles son sus funciones.

- El manual de organización suministra información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican el lugar de la autoridad. El conocimiento específico de esta información se convierte en un instrumento de optimización de tiempo y de gestión generando un buen clima laboral dentro de la institución.
- Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados. Por medio del manual es posible guiar a cada uno de los empleados y directivos tomando en cuenta sus necesidades más específicas.

Dentro del diagnóstico es importante destacar los aspectos negativos que podrían no ayudar a la gestión del liderazgo y los valores, estos aspectos son:

- La elaboración de este manual de organización es costosa y requiere tiempo, en consecuencia.
- En virtud de que la organización es dinámica y cambiante la mayor dificultad la constituye su actualización; ya que el manual debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que imposible porque es muy arduo el proceso burocrático requerido para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto contribuye a aumentar la estructura de costos de la institución y a suscitar dificultades en el seno de la organización.

5.1.2 Código de Ética

La ética está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. El concepto proviene del griego *ethikos*, que significa "carácter". Puede definirse a la ética como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo actuar los integrantes de la sociedad.

Un código de ética, por lo tanto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es

coactiva, el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Por otra parte las personas que diseñan el código de ética están en una posición jerárquica sobre el resto ya que están en condiciones de estipular cuales son las conductas correctas desde el punto de vista moral.

Diagnóstico

El código de ética de la Unidad Educativa de la Inmaculada se concentra en cinco valores esenciales que marcan los parámetros buenos de acción. A nivel general considero que el código de ética de la Unidad Educativa de la Inmaculada es un instrumento en el cual se evidencia sobre todo la gestión en valores, los mismos que llevan también al liderazgo. A continuación se enuncian los valores del Código de ética.

- El respeto, como eje para las buenas relaciones dentro de la institución educativa
- La responsabilidad, para el crecimiento personal y como ejemplo para los demás.
- La fortaleza, que ayuda a resistir las amenazas o debilidades y acometer las oportunidades haciendo uso de los medios con los que se cuenta.
- La confianza, para tener la seguridad en la toma de decisiones de los demás.
- La constancia, como esa disposición estable del carácter que lleva a no detenerse frente a la consecución de objetivos.

A partir de estos cinco valores conductores de las acciones de los miembros de la Unidad Educativa de La Inmaculada, se potencian la gestión de los valores. Si bien es cierto se apunta al cumplimiento de estos cinco valores, implícitamente se manejan valores específicos que no se mencionan en el código de ética, ya que lo que se quiere lograr es el fortalecimiento de los cinco valores transversales en cada una de las personas de la Unidad Educativa.

5.1.3 Plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el

medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de la Unidad Educativa de la Inmaculada, el plan estratégico define tres puntos principales que evidencian la gestión en el liderazgo dentro del contexto educativo de la ciudad de Guayaquil.

Cuadro 2

	Ventas	Planes Institucionales	Proyectos
Objetivos	Mantener el número de alumnado preciso para mantener los gastos institucionales y brindar una formación de calidad.	Fortalecer los planes institucionales tomando en cuenta las demandas del contexto actual.	Continuar con los proyectos realizados por las alumnas en las comunidades fortaleciendo los programas y retroalimentándolos.

Estrategias	<p>Cumplir con las ofertas institucionales.</p> <p>Iniciar con tiempo los procesos de matriculación de alumnos nuevos.</p> <p>Dar a conocer externamente las ofertas de la institución.</p>	<p>Unificar los criterios de los miembros de la comunidad educativa para que su ser y actuar sean coherentes con los principios del proyecto.</p>	<p>Organizar el cronograma anual, dar las capacitaciones a las alumnas y desarrollar los proyectos respondiendo a las necesidades que se susciten.</p>
Evaluación	<p>Medir el número de estudiantes matriculados y compararlo con los años anteriores, para poder hacer proyecciones.</p>	<p>Realizar encuestas a través de las cuales se pueda evidenciar la unificación de los criterios.</p>	<p>La evaluación será periódicamente para conocer si se cumplieron con los objetivos y que limitaciones resultaron de la ejecución del proyecto.</p>

Fuente: Plan Estratégico UEBLI

Elaboración: Autora de Tesis

A través de estos tres puntos se maneja el plan estratégico del año en curso, y este plan es modificado cada año si es necesario y se presentan desfases en los objetivos. Este plan como se puede observar es muy específico ya que pretende cumplir un objetivo en cada área anualmente y no diversificar más los objetivos, sino más bien cumplirlos y luego manejar otros. De esta forma se considera que la gestión es positiva ya que busca el enriquecimiento por áreas y las acciones a tomar que se conduzcan de forma secuenciada.

5.1.4 Plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Institucional de La Unidad Educativa Bilingüe De la Inmaculada, es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. Las características que evidencian la gestión del liderazgo son las siguientes:

- Conceptualiza y presenta los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- Evalúa los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- Estudia el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.
- Establece coeficientes de rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determina la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas.
- Facilita la coordinación entre la planeación operacional (de corto plazo), con el Plan Institucional (de mediano y largo plazo).
- Identifica y mide los costos de los resultados finales, tanto unitariamente como a nivel general, facilitando la integración del presupuesto anual de la institución.
- Desarrolla una herramienta que facilite la contabilización de los gastos y la generación de estados financieros que permitan la evaluación económica y global de la institución.

Como se puede observar el Plan Operativo Anual es de carácter financiero por lo que la institución se reserva el conocimiento del mismo. Sin embargo a través del conocimiento de sus características es posible concretar que este plan está ligado esencialmente a la gestión del liderazgo.

5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional de la Unidad Educativa de la Inmaculada presenta el siguiente esquema en el cual se puede evidenciar, la gestión en liderazgo no sólo por presentar un Plan Institucional muy completo sino porque se han tomado en consideración aspectos muy relevantes para el desarrollo de la institución.

Proyecto Educativo Institucional Unidad Educativa Bilingüe de la Inmaculada

- Introducción
- Marco referencia
 - Doctrinal
 - La educación derecho inalienable de la persona
 - La educación, misión evangelizadora de la Iglesia
 - El hombre que queremos formar
 - La sociedad que queremos formar
 - El educador
 - La familia
 - Carisma de la Providencia
 - PEDAGOGIA DE Juan Martin Moye (Fundador de las Hermanas de la Providencia)
 - Comunidad Educativa
 - Situacional
 - Aspecto Religioso Eclesial
 - Aspecto socio- económico
 - Aspecto familiar
 - Aspecto educativo y cultural
 - Aspecto político
 - Aspecto demográfico y geográfico
 - Operacional
 - Rectora
 - Vicerrectora
 - Inspector general

- Consejo Directivo
- Junta General de Directivos y profesores
- Necesidades y prioridades
- Objetivos
- Misión
- Visión

La Misión y la Visión del Plan educativo institucional muestran el empeño de la Unidad Educativa en demostrar y desarrollar el liderazgo.

- Modelo pedagógico
- Proyectos y Diseños
 - Rectorado
 - Departamento de educación en la fe
 - Profesores – guía
 - Alumnos
 - Padres de familia

Cada uno de los proyectos propuestos apuntan al desarrollo de la gestión dentro de la Institución, dichos proyectos se presentan con parámetros de evaluación los mismos que evidencian si las acciones realizadas fueron o no pertinentes.

5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión, liderazgo y valores.

El reglamento interno de la Unidad Educativa de la Inmaculada esta dentro del Plan Educativo Anual, y presenta el siguiente esquema.

Reglamento Interno Unidad Educativa de la Inmaculada

- De los alumnos
 - Admisión
 - De la separación
 - De la asistencia
 - **De la disciplina**
 - De los estímulos y sanciones
 - Evaluación
 - **Organizaciones estudiantiles**

- Uniformes
- Abanderados
- Actividades extra curriculares
- De los docentes
 - Admisión y permanencia
 - Separación
 - **Estímulos**
 - **Sanciones**
 - **Organizaciones**
 - Uniforme
- De los padres de familia
 - Admisión
 - **Funciones**
 - **Deberes y atribuciones**
 - Beneficios

El reglamento apunta al cumplimiento de las normas del reglamento siguiendo siempre los valores transversales: respeto, responsabilidad, confianza, constancia y fortaleza.

Los aspectos sombreados son en los que más se evidencian la gestión en valores.

Dice textualmente el reglamento “Los principios y leyes contenidos en este Reglamento, nos ayudan a unificar criterios, a operativizar el Proyecto Educativo. El reglamento interno respalda el proceder de la Comunidad Educativa para que ésta vaya gestando comportamientos de cambio acordes a las necesidades del mundo actual, y a los requerimientos del medio, de la Iglesia y de la Congregación.

El reglamento ofrece un camino concreto: cómo ser, en la practica un instrumento del Amor de Dios y cómo propagar esta vivencia al mundo, a través de la educación a la niñez y a la juventud”.

5.1.6.1 Certificación ISO 9001 en Educación

La Unidad Educativa de la Inmaculada recientemente fue certificada para una educación de calidad bajo la Norma ISO 9001, partiendo de los siguientes fundamentos.

La escuela puede ser vista como una organización educativa susceptible de ser administrada como un sistema, con determinadas funciones interrelacionadas, cuyos medios y procesos para alcanzar sus fines, metas y objetivos deben estar basados en una dimensión pedagógica como su eje de actuación. Lo anterior centra la preocupación en la interrelación académica entre los niveles educativos del sistema escolar, lo que constituye una cuestión de calidad poco abordada, a pesar que para determinar si lo estimado académicamente por un nivel, es pertinente para el siguiente y si cuenta con una secuencia de criterios de formación para el estudiante, como currículo pertinente, docentes idóneos, organización escolar adecuada o métodos pedagógicos apropiados. La interrelación académica entre los niveles educativos debe determinar una cadena de eficiencia, detectando con oportunidad las áreas de mejora que deberán ser atendidas y solucionadas, lo cual ayuda a elevar los índices de eficiencia terminal así como los de transición.

El sistema educativo que tenemos no es aún el que necesitamos. Las normas ISO 9001 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos, tanto para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad, como para aumentar la satisfacción de las familias. Para que una organización escolar funcione de manera eficaz, debe identificar y administrar numerosas actividades entre sí. La estandarización de un sistema de calidad no implica que la formación de los alumnos tengan que ser iguales en todos los establecimientos, más bien, la normalización de los procesos apela al diseño particular de lo que la escuela desea lograr, a la documentación de cómo se hacen las cosas y a la verificación de cómo se hicieron. Para los escépticos será difícil homologar o sistematizar lo que siempre ha sido diferente y caótico; para los optimistas, se podrá certificar la calidad de la educación por un agente externo si previamente se establece un proyecto escolar y un sistema de calidad coordinados por un sistema de gestión escolar, donde el registro del aprendizaje

de cómo se hacen mejor las cosas se convierte en un eje de actuación permanente.

En efecto, una actividad que utiliza recursos y que se administra con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. El enfoque hacia procesos dentro de la escuela, puede vislumbrarse primeramente a través de la identificación de éstos y posteriormente la concientización del personal de las interacciones entre éstos, así y por último su administración, considerando dentro de ésta la planeación, organización, control y evaluación. El concepto de calidad así entendido, opera como una disciplina, y por lo tanto requiere constancia en las prácticas y actividades del personal que conforma una organización que la desea alcanzar, requiere lógica en la descripción de los pasos que se siguen, sin olvidar cierto tipo de documentos indispensables para demostrar que se tiene calidad.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en una organización educativa trae consigo muchos beneficios, tal como una mejor administración de los procesos sustantivos, un mejor control en las áreas clave, una medición de un proceso de mejora, un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias, lo cual propone una motivación y por ende una mayor eficacia, una mejor pertinencia y excelencia en los procesos. Los países y las organizaciones educativas están depositando confianza en los beneficios que trae consigo la implementación y certificación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001. Esta confianza se ha ido generando gracias a que otro tipo de organizaciones iniciaron la búsqueda de la mejora continua con resultados óptimos.

5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa de la Inmaculada

5.2.1 Misión y Visión

- Misión

Tenemos como misión ayudar a nuestros educandos a desarrollar los valores humano-cristianos, mediante la aplicación de metodologías y técnicas innovadoras.

- Visión

“Nuestra Institución será un centro que ofrezca una formación integral, con normas de calidad que, de una manera adecuada, respondan a la situación cambiante de los tiempos, esto, a la luz de los principios cristianos, bajo los lineamientos del Ministerio de Educación, mediante la aplicación de la Pedagogía de Procesos, Capacidades y Valores, con apertura a otras pedagogías innovadoras, para lograr Cristianos profesionales comprometidos con la fe”.

5.2.2 El organigrama

Constituye un complemento ideal para el Manual de Organización donde presenta la estructura de las unidades que integran a la Unidad Educativa. Estas unidades se señalan en el organigrama solamente con su título.

El organigrama de la Unidad Educativa de la Inmaculada se describe de la siguiente manera:

La rectora se encuentra en el nivel más alto, y de este nivel se desprende la Administración General y Secretaría General que se encuentran al mismo nivel.

De la Administración General se desprende la Colecturía y el Departamento Administrativo, y de la Secretaría General, se desprende la Secretaría, todos estos en un tercer nivel.

De la Rectora también se desprende la Dirección de Básica y la Coordinación General de Secundaria, ubicadas en un cuarto nivel.

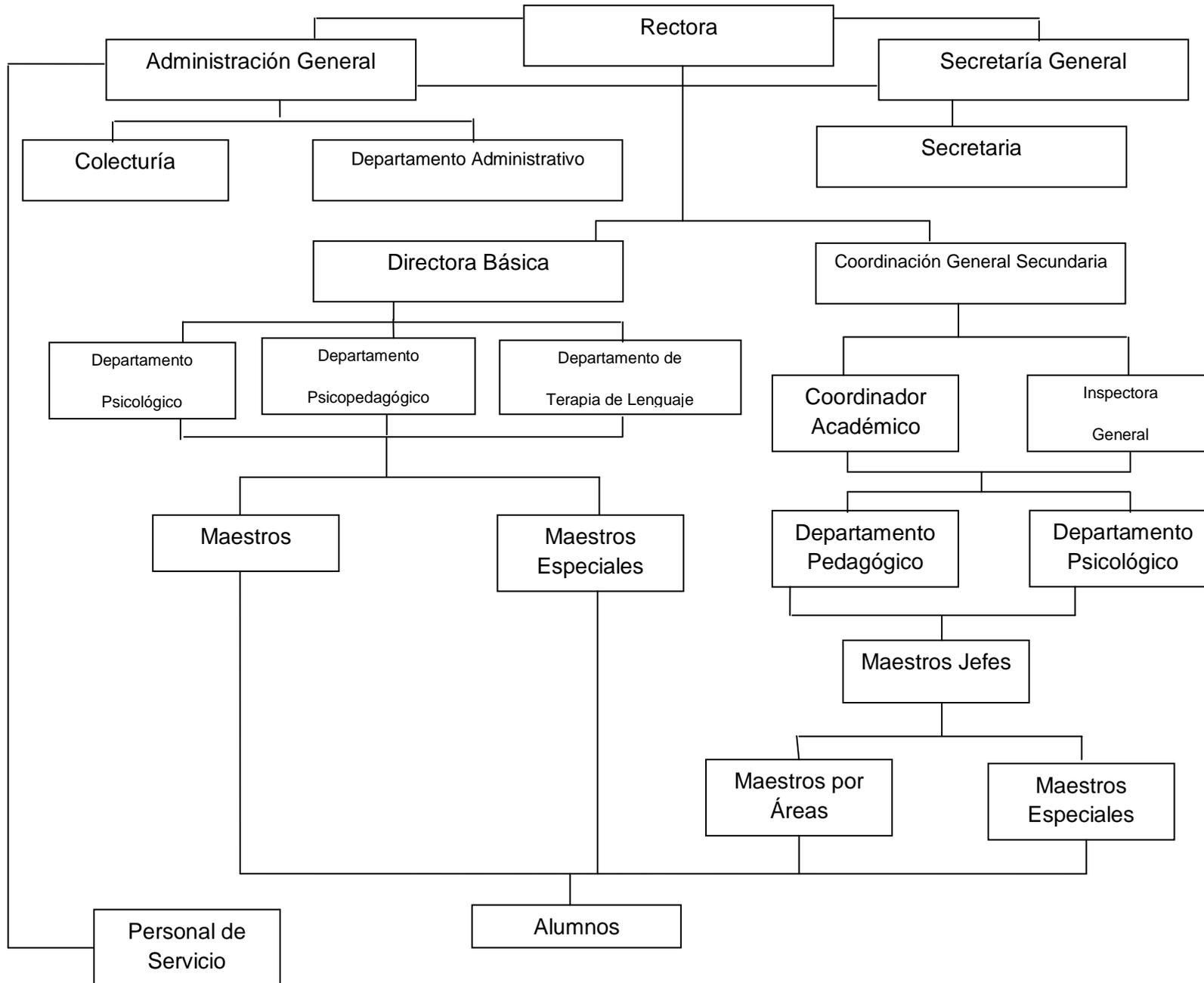
De la Dirección de Básica se desprenden los departamentos, psicológico, psicopedagógico y de Terapia de Lenguaje de estos los maestros y maestros especiales.

De la coordinación General de Secundaria, se desprende el Coordinador a Académico y la Inspectora General y de estos se desprenden los departamentos, psicológico, psicopedagógico, de estos departamentos se desprenden los maestros jefes y de estos los maestros y maestros especiales.

Desde estos dos niveles antes mencionados se desprenden los alumnos.

El personal de Servicio se desprende hacia la parte inferior desde la Administración General.

ORGANIGRAMA



5.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Las funciones por áreas y departamentos en la Unidad Educativa de La Inmaculada, se rigen a través de los parámetros marcados por la Ley de Educación.

En el Proyecto educativo del Proyecto dirigido por las Hermanas de la Congregación, se enuncia:

La rectora debe tener presente todas las disposiciones de la Ley de Educación, así como su reglamento.

“Ser Rectora es poseer un valioso instrumento de la providencia de Dios, al ejercer la autoridad en función de servicio” (Sor María Fernanda Villacis Proaño, 1994, p. 32).

Con respeto a la vicerrectora, además de conocer las disposiciones de la Ley de Educación, se reconoce como la colaboradora más cercana a la rectora, y debe mantener con ella relaciones leales y fraternas.

Es responsable de la coordinación, organización y funcionamiento académico del centro educativo. Debe estar preparada en pedagogía y poseer cualidades humanas que le permitan trabajar en acción conjunta y participativa, con la rectora y con los demás miembros de la comunidad educativa.

Por su parte el inspector general debe ser responsable de la disciplina, en coordinación con las autoridades del colegio, manteniendo un dialogo frecuente con las autoridades, manteniendo buenas relaciones con la comunidad educativa, reemplazando a los maestros ausentes, y asistiendo a todos los eventos del plante; religiosos, culturales y académicos.

El Consejo Directivo y La junta General de Directivos y Profesores, deben asumir todos los deberes y atribuciones contemplados en la Ley de Educación.

Los profesores-guía de curso, deben mantener una relación de amistad con la rectora que favorezca la ejecución de la tarea educativa. Y acompañar a cada

uno de los alumnos del curso en su proceso de formación, como facilitador de la tarea educativa. Deben conocer y ajustarse a la Ley de Educación.

(Reglamento General de La Ley Orgánica de Educación, Capítulo XXI, de las Unidades Educativas, De los Establecimientos Educativos, Art. 95 al 149).

Todas las áreas y departamentos de La Unidad Educativa de La Inmaculada, están regidos por la Ley de Educación y deben conocerla y cumplirla.

5.3 El clima escolar y convivencia con valores.

El clima escolar puede ser fácilmente evidenciado a través de las siguientes dimensiones presentes en las acciones de La Unidad Educativa de La Inmaculada

5.3.1 Dimensión pedagógica curricular con valores.

En el año de 1996, la Congregación de la Providencia y de la Inmaculada Concepción analizó la situación del país y de la educación, y, luego de investigar el fundamento y la aplicación de varios Modelos Pedagógicos, optó por la Pedagogía de Procesos y Valores y desarrollo de capacidades, propuesta por el Dr. Carlos Cajamarca Rey.

Esta pedagogía responde a las exigencias y necesidades de la sociedad actual, al privilegiar las relaciones personales, al priorizar el currículo humanista, con énfasis en la práctica de valores y el compromiso social.

En su concepción humanista: propugna el valor del hombre como persona. Promueve la experiencia de una autonomía crítica y reflexiva, la conciencia de la propia dignidad y el reconocimiento de la dignidad de los demás.

Como currículo social, busca construir la historia en la línea de la justicia, solidaridad y fraternidad, al ser testimonio del Reino de Dios en la sociedad actual.

Como proceso cognitivo, prioriza el desarrollo de las capacidades, valores y competencias, que generan aprendizajes significativos, respetando las etapas evolutivas del educando. Como proceso, desarrolla el conocer, ser, hacer, convivir, emprender y trascender integrales.

La pedagogía por Procesos, Capacidades y Valores, permite el desarrollo de capacidades y competencias a través del ejercicio constante de procesos intelectuales, psicomotrices, afectivos, volitivos y espirituales. Este modelo ha sido realimentado en base a experiencias y a un enfrentamiento con las necesidades actuales, en concordancia con los perfiles de los bachilleres y los requerimientos de la Educación Superior.

5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

En la dimensión organizativa operacional y valores se destacan las necesidades y prioridades establecidas, las mismas que generan proyectos a mediano y largo plazo. Estas necesidades y prioridades son:

- Unificar la labor educativa por medio del conocimiento, profundización y aplicación de los proyectos.
- Formar a los padres de familia y a los maestros, para que colaboren y respondan eficazmente a los principios que fundamentan los proyectos.
- Fomentar la Pastoral de la juventud como una alternativa para la educación cristiana de los alumnos.
- Intensificar el espíritu crítico y de investigación de los alumnos.
- Enfocar la disciplina como una estrategia personalizada, que ayude a una convivencia armónica.
- Favorecer el conocimiento y la propagación, en la Comunidad Educativa, de los principios del Carisma de la Providencia y de su compromiso de vida.

Los proyectos para cumplir con la dimensión organizativa operacional son:

- Proyecto del rectorado
- Proyecto del departamento de Educación en la Fe
- Proyecto de los profesores guía

- Proyecto de los profesores
- Proyecto de los alumnos
- Proyecto de los padres de familia.

Cada uno de estos proyectos cuenta con el siguiente esquema:

- Diagnóstico
- Justificaciones
- Objetivo General.
- Objetivos específicos
- Estrategias y actividades
- Recursos
- Evaluación

5.3.3 Dimensión administrativa financiera y valores.

El aspecto rescatable de la dimensión administrativa y financiera vinculada a los valores, es el diagnóstico de la situación socio económica del país. El pueblo ecuatoriano, sometido a una estructura capitalista, acentúa cada vez más la brecha entre ricos y pobres. El pueblo sufre las siguientes consecuencias:

- Desocupación
- Crecimiento de la clase marginada
- Enriquecimiento ilícito
- Falta de moralidad en la burocracia
- Analfabetismo
- Ausencia de los padres en el hogar por asuntos de trabajo.
- Delincuencia

En el aspecto económico, los alumnos del colegio pertenecen a la clase media, media baja y baja y pocos a la alta, de esta manera en el aspecto financiero lo que se pretende es mantener una pensión equilibrada para los padres de familia, con la cual se puedan cubrir las necesidades de la institución, y administrarla según las necesidades, producir las mejoras pertinentes y remunerar justamente a los maestros.

Conscientes de esta realidad, La Congregación impulsa a asumir decididamente la formación social de las alumnas e intensificar el compromiso solidario con las personas más necesitadas.

5.3.4 Dimensión comunitaria y valores.

Las escuelas y Colegios se han esforzado por llegar a ser verdaderas comunidades educativas, de modo que todos sus miembros se sientan responsables de ella.

“La nota distintiva de la Escuela Católica es crear un ambiente de comunidad escolar, animado por el espíritu evangélico de la caridad y de la libertad.

“Una comunidad educativa es tal en la medida en que los padres de familia están orgánicamente vinculados a la escuela, las hermanas y los docentes son estimados y respetados individual y colectivamente; cuando no se pierde de vista que el centro de todo quehacer educativo son los educandos; cuando dicha comunidad crece armónicamente y todos sus miembros participan y la respetan; de esta manera hacen presente la venida de Dios.

De mirada hacia adentro de la institución este es el objetivo comunitario de unidad en la institución. Y de mirada al exterior de la institución se llevan a cabo los proyectos comunitarios, diseñados por los decentes de Pastoral y ejecutados por las alumnas.

Algunos de estos proyectos son:

- Proyecto comunitario de formación de catequesis
- Proyecto de Pastoral familiar
- Proyecto de Solidaridad Providencia
- Programa de Participación Estudiantil.

Es esta dimensión se puede evidenciar claramente la gestión en valores dentro de la institución.

5.3.4.1 Valores institucionales

Los principales valores de la Unidad Educativa de la Inmaculada se manejan dentro del código de ética y han sido descritos anteriormente, sin embargo estos valores se convierten en transversales para el desarrollo de valores que potencian el liderazgo en la institución. Estos valores se presentan en la siguiente tabla tomando en cuenta también su exceso y defecto para que los colaboradores de la institución conozcan de manera clara cuál puede ser el impacto de los mismos.

Defecto	Virtudes	Exceso
Arbitrariedad	Justicia	Colectivismo
Desenfreno	Templanza	Continencia
Debilidad	Fortaleza	Resistencia
Ignorancia	Virtud de Ciencia	Erudición
Cobardía	Valentía	Temeridad
Arrogancia	Humildad	Opacamiento
Pesimismo	Optimismo	Triunfalismo
Inadvertencia	Prudencia	Presunción
Timidez	Audacia	Insensatez
Pusilanimidad	Magnanimidad	Vanidad y Vanagloria
Desesperación	Confianza	Terquedad
Flaqueza	Constancia	Persistencia
Parcialidad, favoritismo	Objetividad	Neutralidad
Falsedad	Veracidad	
Desigualdad	Equidad	Imparcialidad
Incumplimiento	Responsabilidad	Obligatoriedad
	(Integridad.- la persona íntegra posee un gran gama de virtudes)	

5.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es un análisis general de la Institución que se realizó con la ayuda del sondeo de la institución y luego del análisis de los instrumentos de

Gestión Educativa en donde se puede evidenciar La Gestión, el Liderazgo y Los Valores, los resultados sirvieron de mucho para efectos de esta investigación, la gran ayuda de este análisis FODA para la Institución fue evidenciar que los docentes confían y conocen las oportunidades y fortalezas como pilares para disminuir las amenazas y debilidades.

Tomando en cuenta que el liderazgo se forja a través de las oportunidades que se saben aprovechar y de las fortalezas que se tengan.

Considerando las Oportunidades y amenazas como agentes externos y las fortalezas y debilidades como agentes internos de la institución, con los cuales se debe mediar para mejorar la institución.

5.4.1 Fortalezas y Debilidades

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos, con los que cuenta la Unidad Educativa de la Inmaculada, que la diferencian de otras instituciones.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son de las fortalezas son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto ?

5.4.2 Oportunidades y amenazas

Análisis Externo

La institución no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.

- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa? (Wikipedia, Análisis FODA, Web).

5.4.3 Matriz 1 FODA

Aspectos Internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Convicción de la presencia de Dios. • Acceso a una buena capacitación. • Recursos pedagógicos adecuados. • Modelo pedagógico en constante renovación con las demandas educativas. • Maestros con un Título profesional. • Diversidad del talento humano para cumplir con las tareas de la Institución. • Estabilidad laboral de los docentes en su puesto de trabajo. • Competencia educativa reconocida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca vinculación de la comunidad educativa. • Ausencia en algunos casos de herramientas docentes para el trabajo humano. • Deficientes recursos administrativos. • Compromiso devaluado a nivel familiar. • Para algunas actividades existe la falta de una planificación pertinente a las demandas sociales por parte de los docentes. • Alumnos y maestros desvinculados con los programas educativos.

<ul style="list-style-type: none"> • Buena infraestructura. 	
Aspectos Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a nivel pedagógico de los docentes. • Producción de una buena planificación pedagógica. • Elección de un buen material para el trabajo educativo. • Capacidad de delegar tareas a los miembros de la Institución. • Capacitación a nivel pedagógico de los docentes. • Aplicación de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de la tecnología en sus alumnos. • Desintegración familiar. • Migración. • Dominio de los medios de comunicación. • Pérdida de los valores humanos, éticos y morales. • Acelerado ritmo de vida. • Economía del país.

5.5 RESULTADOS

Luego de haber presentado el procedimiento de la investigación y su soporte teórico, se muestra en este apartado los resultados de los instrumentos de investigación aplicados, (encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y la entrevista a directivos).

5.5.1 De los directivos

Tabla 4

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

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área	4	100
c. Por grupos de trabajo	0	0

d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

El 100% de los encuestados contestó que la forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo es por Coordinadores de Área.

Tabla 5

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El número de miembros de la institución	0	0
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	4	100
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

El 100% de los directivos encuestados dijo que el Valor y Tiempo empleados en la Institución son los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Tabla 6

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100
b. No	0	0
TOTAL	4	100

El 100% de los directivos encuestados respondió que sí se toman en cuenta las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas.

Tabla 7

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Directivos	f	%
a. Rector	4	100
b. Director	0	0
c. Consejo Directivo	0	0

El 100% de los directivos encuestados respondió el clima de consenso en la toma de decisiones esta liderado por la Rectora en este caso.

Tabla 8

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100
b. No	0	0
TOTAL	4	100

El 100% de los encuestados respondió que sí se delega responsabilidad en la toma de decisiones para resolver conflictos.

Tabla 9

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	&
a	Excelencia académica	4	100	0	0	0	0

b	El desarrollo profesional de los docentes	4	100	0	0	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	0	0	4	100	0	0
d	Trabajo en equipo	4	100	0	0	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en actividades programadas	0	0	4	100	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	100	0	0	0	0

En cuanto a la Administración y Liderazgo del Centro Educativo, el 100% de los encuestados respondió que siempre se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión; y el 100% respondió que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia en actividades programadas.

Tabla 10

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se adquieren		
		f	%
a	Son innatas	1	25
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	25
c	Se adquieren a partir de la experiencia	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica , la teoría	2	50

y reflexión			
-------------	--	--	--

El 100% de los encuestados respondió: sobre cómo se adquieren las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución: un 25% respondió que son innatas, otro 25% respondió que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y un 50% respondió que es debido a la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Tabla 11

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

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

Para mejorar el desempeño y progreso de Institución Escolar, el 100% de los directivos encuestados respondió que se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta.

Tabla 12

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
		f	f	f
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar,	4	0	0

	Consejo Académico) etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, et.)	4	0	0
e	Otros ¿Cuáles?	0	0	0

El 100% de los directivos encuestados respondieron que los organismos que se encuentran en la Institución son: Dirección, Gestión, Coordinación y Técnica.

Tabla 13

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PEOFESORES

Orden	Se encarga		
		f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	75
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	25

El 75% de los directivos encuestados, respondió, que llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; y un 25% respondió que coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, acerca de las actividades de las que se encarga el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.

Tabla 14

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Son encargados	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	50	2	50
c	Elaborar programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología	2	50	2	50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	25	3	75
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica de las asignaturas	2	50	2	50
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	25	3	75
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	100	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	50	2	50

En lo referente a los Departamentos didácticos; el 100% de los directivos encuestados respondió que sí se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; el 50% respondió que sí se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración

de los proyectos, planes y programaciones de la institución y el otro 50% respondió que no.

El 100% respondió que sí se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; el 50% respondió que sí se encargan de mantener actualizada la metodología y el otro 50% que no.

Un 25% respondió que sí se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y el 75% respondió que no.

El 100% respondió que sí se encargan de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; el 50% respondió que sí se encargan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica de las asignaturas y el otro 50% respondió que no.

Un 25% de los encuestados respondió que sí se encargan de que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y un 75% que no.

Un 100% respondió que sí se encargan de que los departamentos didácticos elaboren la programación didáctica de las asignaturas; un 50% respondió que sí se encargan de que los departamentos didácticos mantengan actualizada la metodología y el otro 50% respondió que no.

Tabla 15

LA GESTION PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	25	3	75

Del 100% de los directivos encuestados, un 25% respondió que sí se promueve 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 y el 75% respondió que no.

Tabla 16
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Se ha realizado	
		f
a	Reingeniería	2
b	Plan estratégico	2
c	Plan operativo anual	4
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2

En lo referente al material de planificación educativa, el 50% de directivos respondió que se ha realizado una reingeniería; y el otro 50% respondió que se ha realizado un plan estratégico; el 100% respondió que se ha realizado un plan operativo anual y un 50% respondió que se ha realizado proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

5.5.2 De los Profesores

Tabla 17
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%

1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	2	8	20	80	3	12
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.	15	60	9	36	1	4
3. La gerencia educativase, 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	80	4	16	1	4
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	5	20	20	80	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	4	23	92	1	4
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	28	18	72		0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	24	96	1	4	0	0

8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	8	15	60	8	32
9.Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	4	16	21	84
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	5	20	20	80
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	60	7	28	3	12
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	20	80	5	20	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	18	72	7	28	0	0
14.Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	12	48	12	48	1	4
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	28	16	64	2	8
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	22	88	3	12	0	0

Del 100% de los encuestados, el 8% respondió que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Un 80% respondió que a veces y un 12% que nunca.

El 60% respondió que siempre 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, un 36% contestó que a veces y un 4% que nunca.

El 80% respondió que siempre 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, 16% que a veces y 4% que nunca.

El 20% respondió que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo y el 80% que a veces.

El 4% respondió que siempre hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, un 92% que a veces y un 4% que nunca.

El 28% respondió que siempre trabajan en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje y un 72% que a veces.

El 96% respondió que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante y un 4% que a veces.

El 8% respondió que siempre hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, un 60% respondió que a veces y 32% que nunca.

El 16% respondió que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros y 84% que nunca.

El 20% respondió que a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del Centro Educativo y el 80% respondió que nunca.

El 60% respondió que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 28% que a veces y un 12% que nunca.

El 88% respondió que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo y el 20% que a veces.

El 72% respondió que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y 28% que a veces.

El 48% respondió que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, el 48% que a veces y el 4% que nunca.

El 28% respondió que siempre las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural cuentan con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 64% contestó que a veces y el 8% que nunca.

El 88% respondió que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores y un 12% que a veces.

5.5.3 De los estudiantes

Tabla 18

RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		DA		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	23	12	40	11	37	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los	15	50	7	23	3	10	5	17

problemas de los estudiantes.								
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	13	14	47	11	37	1	3
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	13	11	37	11	37	4	13
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	17	15	50	5	17	5	17
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	10	13	43	5	17	9	30
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	27	7	23	8	27	7	23
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	27	9	30	8	27	5	17
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	13	7	23	10	23	9	30
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	33	13	43	5	17	2	7
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	6	20	13	43	7	23	4	13
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	43	9	30	3	10	5	17
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	37	12	40	2	7	5	17

14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	27	11	37	10	33	1	3
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	47	5	17	7	23	4	13

Del 100% de los estudiantes encuestados; el 23% respondió que está completamente de acuerdo en que el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 40% están de acuerdo y el 37% en desacuerdo.

El 50% respondió que está completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes, el 23% está de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 13% respondió que está completamente de acuerdo en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar, el 47% está de acuerdo, el 37% en desacuerdo y el 3% completamente en desacuerdo.

El 13% respondió que está completamente de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 37% está de acuerdo, el 37% en desacuerdo y el 13% totalmente en desacuerdo.

El 17% respondió que está completamente de acuerdo en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 50% está de acuerdo, el 17% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 10% respondió que está completamente de acuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 43% está de acuerdo, el 17% en desacuerdo y el 30% completamente en desacuerdo.

El 27% respondió que está completamente de acuerdo en que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 23% está de acuerdo, el 27% en desacuerdo y el 23% completamente en desacuerdo.

El 27% respondió que está completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 30% está de acuerdo, el 27% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 13% respondió que está completamente de acuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 23% está de acuerdo, el 23% en desacuerdo y el 30% completamente en desacuerdo.

El 33% respondió que está completamente de acuerdo en que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 43% está de acuerdo, el 17% en desacuerdo y el 7% completamente en desacuerdo.

El 20% respondió que está completamente de acuerdo en que el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, el 43% está de acuerdo, el 23% en desacuerdo y el 13% completamente en desacuerdo.

El 43% respondió que está completamente de acuerdo en que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 30% está de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 37% respondió que está completamente de acuerdo en que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, el 40% está de acuerdo, el 7% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 27% respondió que está completamente de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 37% está de acuerdo, el 33% en desacuerdo y el 3% completamente en desacuerdo.

el 47% respondió que está completamente de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, 17% está de acuerdo, 23% en desacuerdo y 13% completamente en desacuerdo.

5.5.4 De Los Padres de familia

Tabla 19

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de de los padres de familia.	6	40	8	53	1	7
2. Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia.	9	60	6	40	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	67	5	33	0	0
4. Cree usted que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo dentro de la institución.	11	73	4	27	0	0
5. Los padres de familia están vinculados con las actividades programadas por la institución.	10	67	5	33	0	0
6. La información obtenida de las reuniones con los padres de familia constituye una referencia que orienta el mejoramiento de la institución.	6	40	8	53	0	0

7. Las actividades de enseñanza y aprendizaje se coordinan con los padres de familia.	4	27	11	73	0	0
8. Existen actividades de crecimiento familiar.	12	80	3	20	0	0
9. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	8	53	7	47	0	0
10. 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.	11	73	4	27	0	0
11. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes –familias – padres y representantes con el fin de materializar metas del centro educativo.	12	80	3	20	0	0
12. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	87	2	13	0	0
13. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	93	1	7	0	0
14. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	80	3	20	0	0

Del 100% de los padres de familia encuestados, el 40% respondió que siempre el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de de los padres de familia, el 53% que a veces y el 7% que nunca.

El 60% de los padres de familia respondió que siempre las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia y el 40% que a veces.

El 67% de los padres de familia respondió que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar y el 33% que a veces.

El 73% padres de familia respondió que siempre creen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo dentro de la institución y el 27% que a veces.

El 67% de los padres de familia respondió que ellos están vinculados con las actividades programadas por la institución y el 33% que a veces.

El 40% de los padres de familia respondió que siempre la información obtenida de las reuniones con los padres de familia constituye una referencia que orienta el mejoramiento de la institución y el 60% que a veces.

El 27% de los padres de familia respondió que siempre las actividades de enseñanza y aprendizaje se coordinan con los padres de familia y el 73% que a veces.

El 80% de los padres de familia respondió que siempre existen actividades de crecimiento familiar y el 20% que a veces.

El 53% de los padres de familia respondió que siempre el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización y el 47% que a veces.

El 73% de los padres de familia respondió que siempre 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 y el 27% que a veces.

El 80% de los padres de familia respondió que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes –familias – padres y representantes con el fin de materializar metas del centro educativo y el 20% que a veces.

El 87% de los padres de familia respondió que siempre Admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y el 13% que a veces.

El 93% de los padres de familia respondió que siempre hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes y el 7% que a veces; el 80% de los padres de familia respondió que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores y el 20% que a veces.

De la entrevista a directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	%	Respuesta Débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	x	4	100		0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	x	4	100		0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	x	4	100		0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder	x	4	100		0	0

	educativo?						
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	x	2	50	x	2	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	x	4	100		0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	x	4	100		0	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	x	4	100		0	0

En la entrevista a 4 directivos de la Institución, el 100% dio una respuesta positiva a los temas referentes a la diferencia entre comunicación e información, a cómo están organizadas las tareas de liderazgo en el reglamento, a la actuación frente a conflictos entre la dirección y el profesorado, a las características del líder, a los valores institucionales y al conocimiento de los antivalores de la institución. El 50% tuvo una respuesta positiva en el tema del tipo de liderazgo que predomina en la dirección, profesorado o alumnado, y el otro 50% tuvo una respuesta débil.

Matriz problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Recursos administrativos escasos.	Falta de presupuestos	Organización deteriorada
	Falta de organización	Procesos institucionales incompletos
Problema 2. Compromiso familiar deteriorado frente a las demandas de la época	Estrés familiar	Escasa comunicación familiar
	Economía familiar	Desvinculación de los miembros como la

		familia
	Rupturas familiares	Poca vinculación con sus hijos
Problema 3. Ambigüedad en las respuestas de las alumnas frente a las encuestas y las preguntas de sondeo realizadas.	Poco interés en las encuestas	Es difícil llegar a un diagnóstico acertado
	Lectura no comprensiva de las preguntas	No se conoce con claridad la objetividad de las respuestas
Problema 4. Actividades académicas que han perdido el liderazgo propio de las acciones educativas.	Falta de tiempo	Procesos didácticos que pueden mejorar
	Falta de conocimiento	Procesos didácticos no adecuados a la realidad
	Falta de interés	Decrecimiento de la motivación por los programas educativos
Problema 5. Alumnos y maestros que deben mejorar en la puesta en práctica de valores.	Influencias sociales y tecnológicas	Preferencia por otro tipo de actividades que no son de carácter educativo.
	Situaciones familiares	Desmotivación frente al trabajo o al estudio.
	Situaciones económicas	Interés por tener una mejor economía. Practica débil de los valores.

5.6 DISCUSIÓN

A través del desarrollo de la tesis fue posible recoger información muy valiosa que ayudó para el análisis de los resultados de la investigación realizada. La Unidad Educativa de la Inmaculada además de contar con muchos años de trayectoria aportando a la educación de la niñez y de la juventud guayaquileña tiene bases sólidas a nivel de procesos que han sido evaluados y reestructurados a través de las décadas, manteniendo siempre como soporte los valores morales y religiosos de la Congregación de las Hermanas de La Providencia y de la Inmaculada Concepción. Estos valores se dieron como ejemplo a través del proyecto de vida del fundador de la congregación Juan Martín Moye, sus enseñanzas sirvieron como pilares para emprender en una filosofía pedagógica que llevo a construir y formar la Unidad Educativa de La Inmaculada.

Cada década de servicio a la educación, la institución ha buscado perfeccionarse tanto en los procesos pedagógicos y en mantener el sentido de los valores y virtudes que con mucho esfuerzo han dado frutos a través de las muchas generaciones que han sido educadas en la institución.

A partir de este pequeño preámbulo se puede destacar que la Unidad Educativa de la Inmaculada ha procurado mantener el liderazgo educativo a través de todas las gestiones realizadas a través de los años de servicio.

Se tornaba imposible poder aportar a esta investigación acerca de la gestión, valores y liderazgo de la institución sólo con la realización de las encuestas y entrevistas, por lo que fue necesaria la observación e interacción con los miembros de la unidad educativa para poder destacar aspectos relevantes para la discusión de los resultados.

Desde esta perspectiva es importante señalar que las opiniones de este apartado se basan en los resultados de las encuestas, entrevistas, la observación directa del centro educativo y conversaciones de tipo informal con los docentes, directivos y alumnos interesados en la investigación que han sido de mucho valor para aclarar ciertas cuestiones.

El 100% de los directivos encuestados respondió que la forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo es por Coordinadores de Área. El 100% de los directivos encuestados dijo que el Valor y Tiempo empleados en la Institución son los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

El 100% de los directivos encuestados respondió que sí se toman en cuenta las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas.

El 100% de los directivos encuestados respondió que sí se delega responsabilidad en la toma de decisiones para resolver conflictos.

En cuanto a la Administración y Liderazgo del Centro Educativo, el 100% de los directivos respondió que siempre se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión; el 100% de los directivos respondió que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia en actividades programadas.

Del 100% de los directivos encuestados respondió sobre: cómo se adquieren las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución: el 25% respondió que son innatas, otro 25% que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y el 50% respondió que es debido a la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Para mejorar el desempeño y progreso de Institución Escolar, el 100% de los directivos encuestados respondió que se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta.

El 100% de los directivos encuestados respondió que los organismos que se encuentran en la Institución son: Dirección, Gestión, Coordinación y Técnica.

El 75% de los directivos encuestados respondió acerca de las actividades de las que se encarga el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores, que llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; y el 25% respondió que coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

En lo referente a los Departamentos didácticos; el 100% de los directivos encuestados respondió que sí se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; el 50% respondió que sí se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución y el 50% respondió que no.

El 100% respondió que sí se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; el 50% respondió que sí se encargan de mantener actualizada la metodología y el 50% respondió que no.

El 25% respondió que sí se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y el 75% que no.

El 100% respondió que sí se encargan de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

El 50% respondió que sí se encargan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica de las asignaturas y el 50% que no.

El 25% respondió que sí se encargan de que los departamentos didácticos formulen propuestas al equipo directivo y el 75% que no.

El 100% respondió que sí se encargan de que los departamentos didácticos elaboren la programación didáctica de las asignaturas.

El 50% respondió que sí se encargan de que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología y el 50% que no.

Del 100% de los directivos encuestados, el 25% respondió que sí se promueve 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 y el 75% respondió que no.

En lo referente al material de planificación educativa, el 50% de los directivos respondieron que se ha realizado una reingeniería; el 50% respondió que se ha realizado un plan estratégico.

El 100% respondió que se ha realizado un plan operativo anual y el 50% respondió que se ha realizado proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

Aporte personal

Las respuestas emitidas por los cuatro directivos encuestados se resumen en una armonía general de pensamientos, tomando en cuenta las particularidades que van existir por naturaleza.

Los directivos destacan que la forma de organización de los equipos de trabajo en la institución se rige a través de los coordinadores de área, personas muy importantes para el desarrollo de las actividades sobre todo académicas.

Coinciden en que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son el valor y el tiempo en la institución. Además conocen y manejan el manual de normas, reglas y procedimientos pertinentes lo que supone un buen nivel de liderazgo. La rectora lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Los directivos coinciden también en que para la solución de conflictos y promoción de soluciones pertinentes oportunas en el tiempo se delegan la toma

de decisiones a un grupo de colaboradores que por lo general son los coordinadores de área.

En cuanto a la administración y liderazgo del centro educativo los directivos consideran que Siempre se promueve la excelencia académica, y el desarrollo profesional de los docentes, sin embargo consideran que la capacitación no es continua. En las conversaciones sostenidas con los directivos se recalco el hecho de la dificultad de concertar las capacitaciones por factores como el tiempo, y el presupuesto. Se considera que siempre existe el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales sobre todo.

Los directivos piensan que la delegación de autoridad a los grupos de decisión se da siempre. La participación de los padres de familia en las actividades programadas los directivos responde que se da a veces.

Con respecto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, los directivos tienen algunas percepciones: dos de los directivos piensan que estas habilidades se presentan por la capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión, por otra parte otro directivos opina que estas habilidades son innatas, y un último directivo opina que las habilidades se logran estudiando teorías contemporáneas del liderazgo. Es importante destacar que las respuestas pueden ser variadas porque todas las alternativas se pueden considerar como parte importante para consolidar las habilidades de un líder ya que un promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.

El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, es utilizado para la promoción de mejora y desempeño del progreso de la institución educativa.

Según los directivos los departamentos didácticos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de

aprendizaje de las alumnas, como los aspectos más importantes. El plan operativo anual es el principal material de planificación de la institución.

Con respecto a los docentes los resultados se presentaron así: del 100% de los encuestados, el 8% respondió que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Un 80% respondió que a veces y un 12% que nunca.

El 60% respondió que siempre 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, un 36% contestó que a veces y un 4% que nunca.

El 80% respondió que siempre 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, 16% que a veces y 4% que nunca.

El 20% respondió que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo y el 80% que a veces.

El 4% respondió que siempre hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, un 92% que a veces y un 4% que nunca.

El 28% respondió que siempre trabajan en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje y un 72% que a veces.

El 96% respondió que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante y un 4% que a veces.

El 8% respondió que siempre hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, un 60% respondió que a veces y 32% que nunca.

El 16% respondió que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros y 84% que nunca.

El 20% respondió que a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del Centro Educativo y el 80% respondió que nunca.

El 60% respondió que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 28% que a veces y un 12% que nunca.

El 88% respondió que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo y el 20% que a veces.

El 72% respondió que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y 28% que a veces.

El 48% respondió que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, el 48% que a veces y el 4% que nunca.

El 28% respondió que siempre las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural cuentan con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 64% contestó que a veces y el 8% que nunca.

El 88% respondió que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores y un 12% que a veces.

Aporte personal

Como análisis de estos resultados se puede decir que, el docente líder al desarrollar una serie de principios debe juzgar oportunamente las cualidades y los resultados esperados de los estudiantes. Efectivamente, al determinar un

cambio de las formas aplicadas en la enseñanza, se busca fortalecer sus capacidades para la toma de decisiones, en función de las dinámicas que se administran, apoyándose fundamentalmente en los padres de familia.

La participación, en la investigación de problemas y la búsqueda de soluciones, convierte a la comunidad educativa integrada por autoridades, padres de familia, docentes, estudiantes y personal de servicios, en los protagonistas de la transformación cualitativa en el orden de lograr los objetivos que se propone la Unidad Educativa.

En general los maestros reconocen y admiran la gestión, el liderazgo y los valores de la Unidad Educativa de la Inmaculada, se sienten contentos con sus equipos de trabajo, reconocen la gestión de la dirección, se sienten comprometidos con las decisiones que se toman a nivel institucional, trabajan los valores como eje transversal, se sienten parte de la toma de decisiones. Sin embargo hay que destacar que en el análisis FODA, se puede constatar una falta de motivación por los programas educativos por parte de los docentes.

En el caso de las estudiantes, las repuestas se tornan muy distantes y ambiguas Del 100% de los estudiantes encuestados; el 23% respondió que está completamente de acuerdo en que el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 40% están de acuerdo y el 37% en desacuerdo.

El 50% respondió que está completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes, el 23% está de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 13% respondió que está completamente de acuerdo en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar, el 47% está de acuerdo, el 37% en desacuerdo y el 3% completamente en desacuerdo.

El 13% respondió que está completamente de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 37% está de acuerdo, el 37% en desacuerdo y el 13% totalmente en desacuerdo.

El 17% respondió que está completamente de acuerdo en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 50% está de acuerdo, el 17% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 10% respondió que está completamente de acuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 43% está de acuerdo, el 17% en desacuerdo y el 30% completamente en desacuerdo.

El 27% respondió que está completamente de acuerdo en que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 23% está de acuerdo, el 27% en desacuerdo y el 23% completamente en desacuerdo.

El 27% respondió que está completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 30% está de acuerdo, el 27% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 13% respondió que está completamente de acuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 23% está de acuerdo, el 23% en desacuerdo y el 30% completamente en desacuerdo.

El 33% respondió que está completamente de acuerdo en que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 43% está de acuerdo, el 17% en desacuerdo y el 7% completamente en desacuerdo.

El 20% respondió que está completamente de acuerdo en que el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, el 43% está de acuerdo, el 23% en desacuerdo y el 13% completamente en desacuerdo.

El 43% respondió que está completamente de acuerdo en que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 30% está de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 37% respondió que está completamente de acuerdo en que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, el 40% está de acuerdo, el 7% en desacuerdo y el 17% completamente en desacuerdo.

El 27% respondió que está completamente de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 37% está de acuerdo, el 33% en desacuerdo y el 3% completamente en desacuerdo.

El 47% respondió que está completamente de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, 17% está de acuerdo, 23% en desacuerdo y 13% completamente en desacuerdo.

Aporte Personal

La lectura de datos precedente, muestra la ambigüedad en las contestaciones de las alumnas, no es posible definir una línea o parámetro que defina sus opiniones, sin embargo, la mayoría de las alumnas considera que los docentes si se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de la Unidad Educativa, declaran que se habla más de lo que se les escucha, y que no siempre se vive un ambiente de liderazgo conductual orientado a las tareas cotidianas. Por otra parte tienen opiniones diversas acerca de la innovación de las clases y los métodos de enseñanza; sin poder definir una tendencia. Opinan en su mayoría que en las clases si hay oportunidad para expresarse, lo que contradice el hecho de pensar que son menos escuchadas de lo que se les habla.

En el caso de los padres de familia del 100% de, el 40% respondió que siempre el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de de los padres de familia, el 53% que a veces y el 7% que nunca.

El 60% de los padres de familia respondió que siempre las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia y el 40% que a veces.

El 67% de los padres de familia respondió que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar y el 33% que a veces.

El 73% padres de familia respondió que siempre creen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo dentro de la institución y el 27% que a veces.

El 67% de los padres de familia respondió que ellos están vinculados con las actividades programadas por la institución y el 33% que a veces.

El 40% de los padres de familia respondió que siempre la información obtenida de las reuniones con los padres de familia constituye una referencia que orienta el mejoramiento de la institución y el 60% que a veces.

El 27% de los padres de familia respondió que siempre las actividades de enseñanza y aprendizaje se coordinan con los padres de familia y el 73% que a veces.

El 80% de los padres de familia respondió que siempre existen actividades de crecimiento familiar y el 20% que a veces.

El 53% de los padres de familia respondió que siempre el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización y el 47% que a veces.

El 73% de los padres de familia respondió que siempre 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 y el 27% que a veces.

El 80% de los padres de familia respondió que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes –familias – padres y representantes con el fin de materializar metas del centro educativo y el 20% que a veces.

El 87% de los padres de familia respondió que siempre Admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y el 13% que a veces.

El 93% de los padres de familia respondió que siempre hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes y el 7% que a veces; el 80% de los padres de familia respondió que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores y el 20% que a veces.

Aporte personal

El mayor porcentaje de padres de familia opina que el Rector si cuenta con las opiniones de ellos, reconoce y admira la gestión y el liderazgo promovido por la Unidad Educativa, participa en los eventos organizados por la institución y valoran la enseñanza a través de los valores cristianos.

A partir de esta reflexión, es importante destacar el rol importantísimo que cumplen los padres de familia, como parte de la comunidad educativa, de acuerdo al FODA institucional, se observa que por factores externos, como la migración, los problemas económicos, etc., existe cierta desvinculación de los padres de familia con la educación de sus hijas.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

El presente apartado es un resumen de todas las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado a través del desarrollo de la investigación, de la realización del diagnóstico de los instrumentos donde se evidencia la gestión, el liderazgo y los valores de la unidad educativa, y el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados (entrevista, y encuestas).

Conclusiones

- La Unidad Educativa de La Inmaculada desde hace más de un siglo se ha preocupado por la educación de la comunidad, con la colaboración de los directivos, maestros los padres de familia, las alumnas y las ex alumnas.
- La institución prepara a los maestros y los capacita para cumplir con esta labor.
- Toda la comunidad educativa ayuda al crecimiento de la institución por medio de la ejecución de los proyectos, para el mejoramiento continuo en el liderazgo.
- La gran trayectoria en el mundo educativo ha hecho que la unidad educativa cuente con las estrategias necesarias mantener su liderazgo.
- La certificación de calidad educativa ISO 9001, mantiene el buen prestigio de la institución que siempre busca gestionar mejoras para el liderazgo educativo.
- Los valores son una esfera fundamental que se ha mantenido en la unidad educativa desde el fundador de las Hermanas de la Providencia Juan Martin Moye

- Los directivos se sienten comprometidos con la labor de la Unidad educativa.
- Los directivos constituyen un elemento fundamental de la institución y siempre están dispuestos a colaborar en las mejoras del plantel.
- Los docentes se encuentran vinculados con la institución educativa
- Los docentes manejan los aspectos prácticos de los programas educativos más que los teóricos
- Los maestros están dispuestos a la capacitación continúa.
- Los docentes son guías para las alumnas en la ejecución de los proyectos.
- Los maestros aportan con los lineamientos necesarios para los procesos didácticos.
- Las alumnas muestran poco interés por su propia educación, y se las observa motivadas, solo en cierto tipo de actividades.
- Las alumnas participan en proyectos comunitarios previamente diseñados por los coordinadores y maestros encargados del mismo, como parte de su formación y preparación.
- Las alumnas tienen las responsabilidades a corto, mediano y largo plazo que fomentan su autonomía y crecimiento personal.
- Las alumnas conocen más los aspectos de forma y fondo de las directrices y parámetros bajo los cuales se maneja a Unidad Educativa.
- En general las alumnas cumplen con sus tareas.
- Las alumnas tienen un gran acercamiento con Dios y con la Virgen María.
- Los padres de familia apoyan a sus hijas en el desarrollo de las actividades de la institución.
- Los padres de familia se encuentran contentos con la educación de sus hijas en general y en los valores inculcados a ellas.
- Existen mecanismos de comunicación muy buenos entre los padres de familia y la institución.

Recomendaciones

- Es importante que la institución siga contando con la colaboración de los padres de familia para la ejecución del proyecto educativo y para

continuar con el liderazgo educativo institucional que ha mantenido La Unidad Educativa.

- Es muy importante también que la institución cada año revise los proyectos y se realicen las adecuaciones pertinentes que respondan a la sociedad actual y a las necesidades particulares del grupo de estudiantes, así como de la comunidad a la cual pertenecen, con el fin de gestionar propuestas de mejora continua.
- Es necesario que la institución cuente con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto educativo institucional.
- La institución debe ser responsable de la capacitación de los maestros para el crecimiento profesional y del liderazgo educativo.
- La institución debe mantenerse abierta a las mejoras planteadas por los maestros coordinadores y docentes en general, para poder gestionar nuevos proyectos.
- Los maestros deben responsabilizarse por la capacitación del proyecto educativo, para manejarlo como en eje transversal por la naturaleza del proyecto educativo y la riqueza de los mismos en temas de formación para las alumnas.
- Los maestros deben acercarse más a los aspectos teóricos del proyecto educativo, ya que su experiencia los ha abocado a conocer más la práctica docente que la teoría, dejando de gestionar nuevos proyectos y perdiendo liderazgo. No hay un discurso claro acerca de los aspectos teóricos del proyecto educativo.
- Los maestros deben contar con la institución para realizar mejoras en sus actividades didácticas.
- Los maestros deben tener en cuenta siempre que su gestión es un ejemplo para las alumnas.
- Los maestros deben brindar apertura para el diálogo con las alumnas para realizar las retroalimentaciones pertinentes que ayuden a cumplir cabalmente con las expectativas del proyecto educativo.
- Las alumnas deben asumir una mejor motivación frente a los programas de la unidad educativa.

- Las alumnas deben preguntar siempre a los coordinadores, maestros y directivos para despejar las dudas acerca de las actividades que se realizan dentro y fuera de las clases.
- Seguir contando con la ayuda de sus padres para la realización del proyecto.
- Continuar cumpliendo con sus responsabilidades como padres de familia, en una sociedad demandante como la actual.
- Se debe fortalecer la retroalimentación de la ejecución de las actividades semanales con las alumnas.
- Los padres de familia deben apoyar a sus hijas en las actividades que se realizan en la institución para el crecimiento y formación.
- Los padres deben guiar y ayudar a sus hijas con el ejemplo del hogar y deben alentarlas para asumir con responsabilidad sus estudios.

7 PROPUESTA DE MEJORA

Un modelo de gestión educativa concibe a la institución como un sistema de organización de experiencias para los aprendizajes, pues en última instancia la función de ésta es crear condiciones para que sus estudiantes aprendan para la vida y logren los propósitos curriculares del grado que cursan.

De acuerdo con el modelo, la gestión es poner en marcha acciones institucionales y pedagógicas que entrelazadas entre sí logran los aprendizajes. Es decir, organiza todos los recursos (oportunidades educativas) y a las personas en un sentido y propósito determinado.

Es la manera de concebir, planificar, organizar, dirigir, administrar, evaluar y rendir cuentas para lograr mejores resultados en los aprendizajes. Su objetivo prioritario es fortalecer la dirección del Centro Educativo para promover el cambio hacia una cultura gerencial y responsabilidad de los resultados. Dicha gestión se realiza a través de tres estrategias generales: organizativa, de formación continua y acompañamiento.

En el campo educativo la gestión incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos directivos, a la solución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de la institución educativa. Existen entonces, varias esferas de gestión educativa, entendidas como áreas de intervención: lo administrativo, lo curricular, el gobierno institucional, el área de servicios y el área de desarrollo humano.

Luego de haber realizado el trabajo investigativo, la propuesta de gestión, se encamina hacia el desarrollo de la institución de forma integral para seguir

cumpliendo con su compromiso de educar a la niñez y a la juventud, como punto de partida de la creación de la Unidad Educativa, hace más de 100 años.

1. Título de la propuesta

“Estrategia de revitalización organizacional”

2. Justificación

Toda investigación se realiza con un objetivo. En esta ocasión se tuvo la oportunidad de conocer de qué manera se maneja la gestión, el liderazgo y los valores de la Unidad Educativa de La Inmaculada. Los problemas encontrados a lo largo de la investigación marcan el desarrollo de la presente propuesta:

- Recursos administrativos escasos.
- Compromiso familiar deteriorado frente a las demandas de la época.
- Ambigüedad en las respuestas de las alumnas frente a las encuestas y las preguntas de sondeo realizadas.
- Actividades académicas que han perdido el liderazgo propio de las acciones educativas.
- Alumnos y maestros que deben mejorar en la puesta en práctica de valores.

Estas dificultades a las que se enfrenta la Unidad Educativa de la Inmaculada, requieren de una repuesta de gestión, para continuar con la labor de educar. En esta labor es importante que toda la Comunidad Educativa participe, por lo tanto una propuesta puede contribuir a mejorar la Gestión, el liderazgo y los Valores de la Unidad Educativa, y aportar a la solución de los problemas que sostiene.

La influencia del paso de los años dentro de la Unidad Educativa De La Inmaculada ha mostrado que muchas cosas se hacen por costumbre y necesitan una renovación.

La propuesta para dar solución a los problemas mencionados se presenta tomando un modelo de cambio de la cultura organizacional.

Existen tres modelos de cambio de la cultura organizacional:

- Estrategia de revitalización organizacional
- Modelo de cambio global (macroeventos)
- Estrategia de implantación de valores

El modelo de Estrategia de Revitalización Organizacional es el que se pone de manifiesto para el desarrollo de esta propuesta. Este modelo consiste en un programa educativo para toda la organización que se inicia con un diagnóstico preliminar y una serie de seminarios que van favoreciendo el primer impulso de cambio. Este proyecto fortalece las variables responsables de la motivación, del compromiso, de la capacidad de cambio y de la productividad humana y organizacional, en un esquema paulatino y sostenido a lo largo de varios meses.

Por medio de la puesta en marcha de la presente propuesta se pretende establecer un cambio en la cultura organizacional, partiendo de los sólidos pilares con los que ya cuenta la Unidad Educativa de La Inmaculada, promover el desarrollo de la institución para mejorar en los problemas que la aquejan, retomar la filosofía, los principios, los valores institucionales, la estructura, la política y las normas y los procesos humanos de liderazgo, motivación, integración, trabajo en equipo e innovación continua.

Los principios de cómo se genera el cambio en las organizaciones son:

- El cambio ocurre cuando se abren espacios de participación y creatividad a todos los niveles y se cuenta con una dirección y finalidad clara.
- El cambio se promueve en un movimiento sistemático y progresivo descendente, horizontal y ascendente en la pirámide organizacional. (Organigrama)
- Todo cambio se dirige y modela a partir de los niveles de mando que favorecen el cambio, señalan prioridades, rediseñan la estructura promueven las nuevas metas.
- Los equipos de alto desempeño constituido por los líderes con más visión y energía logran los cambios con mayor rapidez, impacto y efectividad.

- El cambio organizacional genera mejores resultados a partir de un modelo educativo que favorezca el desarrollo de una visión y una ética personal y grupal hacia productividad, la innovación y el compromiso con la empresa.
- La transformación de una empresa hacia la excelencia en el servicio y la orientación al cliente logra un mayor compromiso humano entre el personal y con la empresa.
- El cambio se fundamenta en los procesos humanos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, análisis de problemas y toma de decisiones, retroalimentación y reconocimiento de logros. (Correa, 2009, p. 38).
-

Estos principios soportan el gran valor que encierra un modelo de cambio en la institución, y soportan también a la propuesta de la estrategia de revitalización.

La propuesta se traduce en una estrategia de revitalización y desde esta perspectiva se encamina por su puesto a revitalizar. "Revitalizar significa volver a la esencia de lo que nos da el éxito, donde la tensión es creativa, el entusiasmo se transforma en un patrón extraordinario y la visión en una fuerza en movimiento."

3. Objetivos de la propuesta

General:

Aplicar el Modelo "Estrategia de Revitalización Organizacional" como modelo de transformación institucional.

Específicos:

- Implantar y fortalecer una nueva filosofía de liderazgo, trabajo en equipo y orientación a resultados.
- Facilitar y poner en marcha el compromiso de los directores en la conducción y modelaje de cambio.
- Identificar, involucrar y desarrollar a los líderes informales con mayor visión y compromiso como agentes de cambio.

- Orientar, enriquecer y dar coherencia a todos los sistemas de recursos humanos hacia la nueva cultura organizacional, en especial el sistema de dirección con base en resultados y su evaluación.
- Diseñar e implementar la estrategia educativa de cambio desde el nivel directivo hasta los niveles operativos.
- Evaluar el avance del proyecto de acuerdo con estándares de desempeño previamente establecido.
- Involucrar a toda la comunidad educativa con la nueva filosofía y estrategia de cambio, superando la dicotomía y fortaleciendo las relaciones institución – comunidad educativa.

4. Localización y cobertura espacial

La Unidad Educativa de la Inmaculada se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Guayaquil en las calles Eloy Alfaro y Colombia, cuenta con las secciones de Básica y Bachillerato, al servicio de la niñez y la juventud por más de 100 años. La investigación fue realizada en la sección bachillerato.

5. Población Objetivo

La Propuesta “Revitalización Organizacional” en la Unidad Educativa de la Inmaculada” propone ser desarrollada con toda la comunidad educativa, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Los maestros coordinadores de área, la vicerrectora y la rectora serán los llamados a coordinar las acciones pertinentes del proyecto para su ejecución.

6. Desarrollo de la Propuesta

La propuesta se desarrolla en ocho etapas:

El compromiso

El compromiso inicia con los directivos en tiempo, recursos y talento ejecutivo. Son los directores los que generan y dirigen el cambio. Son ellos los primeros que requieren mostrar las nuevas prácticas y hábitos que exige organización renovada.

Los directivos asumirán una nueva visión hacia el cambio y el logro de una Unidad Educativa renovada.

Proyecto o plan de vuelo

Un proceso de cambio planeado se sustenta en un buen diseño que oriente e integre los esfuerzos de cambio de todos los miembros de la Unidad Educativa. Este plan estará integrado por la participación de los líderes de cambio de manera compartida y responsable.

La ejecución de esta etapa se traduce como la planificación de la propuesta, trabajada por los directivos y los maestros coordinadores, la misma que se hará en pro de las mejoras que se deseen obtener.

Sensibilización

Esta es la etapa de anuncio y motivación al cambio. Todos los miembros de la Unidad Educativa conocerán de parte de sus directivos y tendrán la oportunidad de visualizar y comprometerse con la nueva filosofía, los objetivos y los beneficios esperados al cambio, planteados como objetivos de la propuesta.

Equipos de alto desempeño

Durante esta etapa los designaran líderes naturales y comprometidos con el cambio para formar equipos que obtengan resultados importantes, para la Unidad Educativa, de manera rápida y sostenida. Los líderes serán designados por los directivos en participación con los maestros.

Liderazgo

El liderazgo es parte de todo el desarrollo de la propuesta como eje transversal para lograr los objetivos propuestos.

Creatividad

Formará parte imprescindible para el desarrollo de la propuesta ya que genera una mentalidad de mejora continua, trabajo en equipo a través de los equipos de alto desempeño, e innovación en los líderes y en las áreas vitales para el cambio.

Sistemas humanos

La nueva cultura de la Unidad Educativa de la Inmaculada promueve y orienta las actividades de reclutamiento, selección, inducción, compensación, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo, etc.

Evaluación

Esta será continua para orientar y retroalimentar todo el proceso de cambio.

Actividades Específicas del desarrollo de la Propuesta

La revitalización de la Organización se fundamenta en el modelo de vitalidad (Casares, Silicio, 1996) y vitalidad organizacional (Silicio, 1992, y Casares, 1994).

Este esquema de vitalidad propone que la motivación de cambio y la acción productiva de las personas se dan a partir de los siguientes procesos y actividades humanas y organizacionales.

Para el desarrollo de la propuesta se proponen las siguientes actividades:

- Conocimiento y análisis de la propuesta por medio de los directivos, estudio de sus factibilidad, ejecución y pertenencia.
- Iniciar con un seminario taller para la exposición de la propuesta y la elección de líderes y formación de equipos de desempeño.
- Realizar la revisión y diagnóstico de los Instrumentos de Planificación de la Unidad Educativa, y presentación de propuestas de mejora para potencializar estos instrumentos por parte de los directivos. (PEI, POA, Código de Ética, Manual de Organización)
- Reflexionará acerca de la visión y misión de la Unidad Educativa, por parte de la comunidad educativa: Los directivos darán paso a una mesa redonda de reflexión, los docentes, lo harán a través de los equipos de desempeño, y plantearán actividades de reflexión para hacerlo con las alumnas y revitalizar la misión y visión de tal manera que todos los esfuerzos comiencen a girar en torno de las mismas.
- Recordar a los padres de familia, la misión y visión de la Unidad Educativa, en la cual ellos también deben ser partícipes.
- Realizar propuestas de mejora, por parte de los docentes, (equipos de desempeño) de las actividades académicas, para que sean de carácter innovador, aplicando nuevas estrategias, partiendo de los postulados de

las inteligencias múltiples, la estimulación cerebral y programación neurolingüística.

- Evaluar los recursos administrativos, los mismos que se presentan como escasos en la Unidad Educativa. Considerar la contratación de personal y aplicar los postulados de selección y organización de puestos.
- Cada uno de los miembros del personal, administrativo y docente realizar la descripción de su puesto de trabajo para realizar una evaluación de la visión que se tienen frente a los mismos.
- Evaluar las actividades realizadas hasta el momento
- Asistir al segundo seminario taller para iniciar la aplicación del esquema de vitalidad.
- Aplicar el esquema de vitalidad que propone la motivación, el cambio y la acción productiva de las personas se da a partir de los siguientes procesos humanos y organizacionales.

Procesos Humanos	Procesos Organizacionales	Valores
Autoconocimiento	Diagnóstico integral aceptado	Responsabilidad
Cuidado de la salud física, emocional y espiritual	Mejoramiento del clima laboral	Respeto
Aprender y cambiar	La organización que aprende	Veracidad
Orientación al logro	Orientación al logro y calidad	Justicia
Planeación de vida y career	Filosofía organizacional. Visión, Misión, Valores y estrategias.	Honestidad, compromiso

Estos procesos se tornaran sencillos al haber realizado las actividades anteriores.

Reflexionar acerca del clima laboral y proponer acciones de mejora.

Los equipos de trabajo prepararán temas de escuela para padres para poder transmitirlos y apoyar la labor de las familias dentro de la comunidad educativa, evaluar las propuestas, planificarlas y ejecutarlas.

Evaluar el avance del proyecto continuamente por medio de la retroalimentación continua.

7. Sostenibilidad de la propuesta

Humanos	Tecnología	Materiales
<ul style="list-style-type: none"> - Directivos de la Unidad Educativa. - Maestros coordinadores - Maestros Guías - Maestros - Estudiantes - Padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro de los recursos tecnológicos, es imprescindible contar con un computador para documentar tanto las planificaciones del proyecto como los ajustes y las tareas a realizar y las presentaciones para las capacitaciones. - Un Infocus para ser utilizados en las capacitaciones. - El uso de internet para obtener información. - Salas audiovisuales para uso de maestros y alumnas. - Copiadoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos propios de la Institución - Instalaciones
Físicos	Económicos	Organización

<ul style="list-style-type: none"> - Salones de clases - Salón de actos - Salones de audiovisuales - Patios de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a las necesidades de ampliación de los recursos físicos, tecnológicos y materiales descritos en el presupuesto. 	<p>La organización estará a cargo de los directivos de la institución, los mismos que delegaran funciones.</p>
---	--	--

8. Presupuesto

Para los recursos materiales	\$ 100
Para los recursos tecnológicos	\$ 500
Para los recursos físicos	\$ 500
Para los recursos humanos	\$ 200 por capacitación (serán en el año)
Para los recursos operativos	\$ 150
Total	\$ 1650

El presupuesto propuesto se basa en la realidad aproximada de gastos al iniciar el año lectivo además de las capacitaciones que girarán en torno a los temas propuestos.

9. Cronograma

Planificación de la propuesta	Capacitación de los docentes	Desarrollo de la propuesta	Evaluación de la propuesta
Se realizará entre los meses de julio y agosto	Se realizarán tres seminarios a lo largo del año en los meses de: , septiembre, noviembre y enero.	La primera capacitación marcará las directrices generales para iniciar son la propuesta.	La propuesta debe ser evaluada por los directivos a través de la revisión de las planificaciones de trabajo, la

		<p>Se realizarán todos los pasos establecidos en el desarrollo de la propuesta.</p> <p>Etapas:</p> <p>El compromiso; primera semana del mes de julio.</p> <p>Proyecto o plan de vuelo; mes de julio</p> <p>Sensibilización: mes de agosto</p> <p>Equipos de alto desempeño: mes de agosto</p> <p>Liderazgo: mes de septiembre</p> <p>Creatividad: mes de septiembre</p> <p>Sistemas humanos: a través del proceso de toda la propuesta</p> <p>Evaluación: en todo el proceso de aplicación de la propuesta.</p>	<p>evaluación docente.</p> <p>Aplicar encuestas y realizar conversatorios periódicos con los docentes, directivos, alumnas y padres de familia para medir el desarrollo de la propuesta.</p>
--	--	---	--

8 BIBLIOGRAFÍA

Zinovievna Rosenbaum, Alisa, 1938, Ayn Rand, Reino Unido.

Mc Millan, James; Schumacher, Sally, 2005, Investigación Educativa. Madrid. Pearson.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua, 2008.

Lawrence, Paul, 1972 Desarrollo de organizaciones, Edgar Blucher.

Bennis, Warren 1972, Organizaciones Orígenes y Perspectivas, Sao Paulo, Edgar Blucher.

Waterson Albert, 1969, Planificación del Desarrollo, Lecciones de la Experiencia, México.

Almeida Ruiz, Arturo, 2009, Gestión del Talento Humano, Loja, UTPL.

Pérez Gómez, Ángel, 1998, LA Cultura Escolar en la sociedad Neoliberal, Madrid, Morata.

James A. F.Stoner / Charles Wankel, 1989, México, Prentice – Hall.

Vélaz, 1996, La realización del hombre en la cultura, Barcelona, Díaz de Santos,

Correa Carlos, 2009, Lideazgo, valores y educación, Loja, UTPL.

Bennis, W. y B. Nanus, 1995, "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz", Colombia, Norma.

Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi 1990, El líder ejecutivo al minuto, Barcelona, Grijalbo.

Diccionario de la Lengua Española, 1984, Madrid, Espasa-Calpe.

Adair, J., 1990, Líderes, no jefes, Bogotá, Legis.

Balmes, Jaime 2002, Trabajo general de ética, Lima, Chirre.

Ampuero, Ana Maria, 2004, Etica para todos, Quito León Roldos.

Enciclopedia general de la educación,2006, Océano.

Prieto Daniel, 1999, La comunicación en la educación, Buenos Aires, La Crujía.

Juanita de Hernández, Eloy Anello, 1998, Red Nacional de Formación y Capacitación Docente, El Trabajo en equipo, Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo, Ecuador.

8.1 Referencias Virtuales

Rodríguez, S. (1 de octubre 2008). Definición y Tipos de Gestión. Recuperado el 15 de diciembre de 2010, de Gestión y Tecnología: <http://johanatov.blogspot.es/>.

Tablada, J. (15 de julio de 2008). El Nuevo Diario. Recuperado el 12 de enero de 2011, de El liderazgo educativo debe ser un liderazgo transformador. http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165_el-liderazgo-educativo,-debe-de-ser-un-liderazgo-transformador

9 APÉNDICES

Modelo de entrevistas y encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

.....

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

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

.....

3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

SI (_____) NO (_____)

4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

- a) Director ()

- b) Rector ()
c) Consejo Directivo ()

5. 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 (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

No	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			

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

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			

b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

9. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

No	Se encuentran en la institución	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?)			

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

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

La pregunta 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
(_____)

b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
(_____)

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

12. 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 ()

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

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

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco 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	
	f	%	f	%	f	
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2. 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.						
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos						

métodos de enseñanza						
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8. Resistencia en los compañeros o 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 mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera						
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						

16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						
--	--	--	--	--	--	--

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

CA **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 del 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:

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 es quien decide qué se hace en esta clase				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

Cuestionario de Entrevista.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Organigrama Institucional

