



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE CHIMBORAZO DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010 - 2011"*

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

ESTUDIANTE: DOLORES APUGLLON LLUCO

DIRECTORA : Mgs. Mónica Unda Costa

**CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 25 de marzo 2011

Mgs.

Mónica Unda Costa

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. Mónica Unda Costa

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 25 de marzo 2011

Dolores Apugllón Lluco  
C.I. 0602384281

**AUTORIA**

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

Dolores Apugllón Lluco

C.I. 0602384281

## DEDICATORIA

El esfuerzo personal, sacrificio y la colaboración de aquellos que me aprecian y de mi familia han hecho posible este trabajo, que lo dedico:

A mis incomparables padres quienes me dieron la vida, me cuidaron, me vieron crecer y sembraron en mí principios valiosos que son los cimientos de mi educación y el desenvolvimiento de mi vida. Me brindaron sus sabios consejos y el ejemplo para cumplir con responsabilidad el trabajo, el estudio y todas las situaciones que se presentan en la vida diaria.

A mis hermanos y hermanas que me apoyaron en todo sentido durante mi formación y me brindaron la motivación necesaria para seguir adelante en el estudio.

A mis participantes que tienen todo el deseo de superarse y ser mejores cada día, enfrentando las dificultades, con la esperanza de que en su caminar alguien les ofrezca una mano amiga.

## AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por regalarme la vida que es tan hermosa, darme la oportunidad de compartir con los demás mi formación y hacer realidad el objetivo propuesto.

La gratitud es el don máspreciado del ser humano, por ese motivo al P. Carlos Ignacio Man-Ging Sacerdote Jesuita, quien con su don de gente compartió sus grandes ideales de ver personas capaces de enfrentar las diversas situaciones de la vida con dignidad, justicia y equidad y me ofreció su ayuda para seguir capacitándome, con el fin de incentivar la Educación de los jóvenes y adultos en los sectores indígenas.

A las autoridades de la UTPPL que abrieron las puertas de la Institución y permitieron acceder al estudio superior, lo cual permitirá aportar a la sociedad.

A la Mgs. Mónica Unda Costa por sus valiosos conocimientos compartidos y la motivación para la realización de este proyecto.

A mis compañeros de estudio y trabajo que aportaron con sus ideas y su amistad en todo momento.

Y a los directivos, tutores, participantes y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo que me facilitaron desarrollar el trabajo investigativo.

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

## INDICE DE CONTENIDOS

Certificación .....	ii
Acta de sesión.....	iii
Autoría .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Certificación institucional .....	vii
Índice de contenidos .....	viii
1. Resumen .....	1
2. Introducción .....	2
3. Metodología .....	6
3.1. Participantes .....	6
3.2. Materiales e instrumentos de investigación .....	8
3.3. Métodos y procedimientos .....	9
4. Marco teórico .....	9
4.1. La gestión: Concepto, importancia y tipos .....	9
4.2. Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo .....	13
4.2.1. Concepto .....	13
4.2.2. Tipos de liderazgo .....	14
4.2.3. Características de cada tipo de liderazgo .....	15
4.3. Diferencias entre directivo y líder .....	17
4.4. Los valores y la educación .....	18
4.4.1. Valores .....	18
4.4.2. Valores y educación .....	20
4.4.3. Los valores enmarcan y fundamentan todo el proceso educativo .....	21
4.4.4. Educación en valores en la familia .....	27
4.4.5. Valores básicos en la familia .....	29
4.4.6. Procesos, capacidades y valores .....	31
5. Diagnóstico .....	34
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en liderazgo y valores .....	34
5.1.1. El manual de organización .....	34



5.1.2. El código de ética .....	36
5.1.3. El plan estratégico .....	38
5.1.4. El plan operativo anual .....	40
5.1.5. El proyecto teleducativo institucional .....	41
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa .....	42
5.2.1. Misión y visión .....	42
5.2.2. El organigrama .....	44
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos .....	45
5.3. El clima escolar y convivencia con valores .....	46
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores .....	46
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores .....	47
5.3.3. Dimensión administrativa – financiera y valores .....	48
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores .....	49
5.4. Análisis FODA .....	50
5.4.1. Fortalezas y debilidades .....	50
5.4.2. Oportunidades y amenazas .....	53
5.4.3. Matriz FODA .....	55
5.5. Resultados .....	59
5.5.1. De los directivos .....	59
5.5.2. De los docentes .....	70
5.5.3. De los estudiantes .....	73
5.5.4. De los padres de familia .....	75
5.5.5. De la entrevista a directivos .....	77
5.6. Discusión .....	78
5.6.1. Del personal directivo .....	78
5.6.2. De los docentes .....	82
5.6.3. De los estudiantes .....	83
5.6.4. De los padres de familia .....	84
6. Conclusiones y recomendaciones generales .....	86
7. Propuesta de mejora .....	88
8. Bibliografía .....	94
9. Anexos .....	95

## 1. RESUMEN

La situación a la que hace referencia el problema investigado es gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo, para lo cual se ejecutó el proyecto educativo “Fundamentando un trabajo dinamizador y en equipo”, el mismo que tiene como objetivo mejorar las actitudes de los docentes y la práctica de gestionar, liderar y vivir los valores dentro del proceso de estudio – aprendizaje.

Los instrumentos que facilitaron la investigación institucional fueron fundamentalmente la observación; aquella que permite fijar la mirada en cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso educativo, la encuesta y entrevista que dotaron la información oportuna y clara para identificar con seguridad algunas debilidades de los docentes existentes en la Unidad Educativa.

La efectivización del proyecto permitió compartir experiencias significativas y enriquecedoras con los docentes y participantes, se compartió momentos de sana alegría y motivación, así también despertó el interés de los miembros de la institución educativa para estar participativos, atentos y colaboradores en todos los aspectos que requirió su ayuda.

La educación debe actualmente alcanzar una mirada atenta del docente hacia el participante, actitudes y espacios que propicien entusiasmo en la juventud y sean contagiantes al resto de la sociedad. Es necesario encaminar a los participantes hacia una formación integral, que les permita actualización de conocimientos acordes a los avances científicos y tecnológicos relacionando la teoría con la práctica.

El conocimiento de la organización para la gestión de las instituciones educativas a través del diagnóstico situacional permitió establecer y analizar las situaciones-problema que requieren urgente solución, pero además conocer los factores que intervienen en la problemática a fin de aplicar la solución pertinente; pero fundamentalmente es vital que el elemento humano esté dispuesto a proporcionar su esfuerzo para el desarrollo institucional.

## 2. INTRODUCCIÓN

Los procesos de transformación de la sociedad en el tercer milenio, reflejados en la globalización que impacta en la economía, el desarrollo tecnológico y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad, sin perder de vista el humanismo y la ética que son los pilares de los sistemas educativos.

Para llevar a efecto este proceso se requieren trabajadores de la educación comprometidos con la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos educativos institucionales que propendan al desarrollo integral de las personas, al liderazgo, a ser gestores y a vivir auténticamente los valores. Por lo tanto cuando se logre implementar el esfuerzo cooperativo en las instituciones educativas, se mejorarán los niveles de gobernabilidad, se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias de la tarea administrativa y docente, pero fundamentalmente se elevarán los niveles de satisfacción y de pertenencia de los diferentes estamentos educacionales.

En este ámbito la educación a distancia tiene indudablemente una función importante que desempeñar, si desea preparar a las nuevas generaciones para navegar por las grandes autopistas de la información y poder solucionar los problemas actuales, razón por la que para la elaboración del currículo de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo se ha considerado: Los documentos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, la identidad institucional, el modelo pedagógico y andragógico, los perfiles, la misión, visión y los objetivos generales, la situación del contexto de la institución educativa, tanto interno como externo y las bases psicopedagógicas y andragógicas, que orientan la planificación de las tareas del tutor, sustentada en una concepción constructivista del aprendizaje.

Está basado en la filosofía de Monseñor Leonidas Proaño, una educación humanista, católica y de liberación del ser humano; el valor ético de la institución es el compromiso de educar en la práctica de los valores, desde el testimonio de vida, con la finalidad de que los participantes aprendan a vivir con ética, puesto

que los valores son un componente básico del ser humano, por lo tanto la vivencia de los valores es un compromiso para cada integrante de la unidad educativa, autoridades, docentes, administrativos, padres de familia, tutores y participantes. La institución durante los tres últimos años ha crecido significativamente gracias a la gestión y el liderazgo bien definido de los directivos y el trabajo de los tutores, hay incremento de participantes, infraestructura adecuada y la buena organización de todos los colaboradores.

Los aspectos tratados se lograron descubrir mediante la investigación de los documentos institucionales y el análisis, pero principalmente a través de las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos, docentes, participantes y padres de familia y la observación, donde me permitió identificar algunas debilidades del personal tutorial en el accionar educativo. Si la educación propende acciones de servicio a la comunidad, de un ambiente agradable y motivador, no puede llevarse a efecto si aún persiste en algunos docentes la idea de superioridad, de individualismo y egoísmo, por ello el presente documento tiene el afán de aportar con nuevas ideas y experiencias que ayuden de manera pedagógica y académica a mejorar el ambiente de trabajo, con la presentación de un trabajo dinámico - armónico y en equipo, que da fortaleza interior y satisfacción personal para mejorar la supervivencia y las acciones educativas.

Conocer las actividades referentes a la gestión, el liderazgo y los valores en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo es fundamental porque a través del liderazgo que poseen las personas que integran la organización educativa, se puede mejorar el rendimiento y adaptarse a los cambios de manera rápida, eficaz y eficiente. Siendo imprescindible para este efecto el trabajo en equipo, donde la información proporcionada a todos los miembros produce un nuevo conocimiento que no es de nadie, pero si es de todos los integrantes del equipo, donde se alcanza la confianza y las aportaciones personales se van multiplicando para lograr una victoria común.

Ciertamente en la medida en que la organización contribuye al desarrollo de quienes lo integran y de la comunidad en que se desenvuelve, será más fácil que éstos compartan sus objetivos y que busquen los recursos necesarios, por lo tanto la confianza ética facilita la contribución al logro de resultados, contribuye a

la cooperación y proporciona un trabajo gratificante, de modo que cada colaborador se ve realizado como persona y seguro de lograr sus fines.

El liderazgo en toda institución educativa debe influir positivamente en el proceso educativo, su desarrollo será a través de la comunicación humana, la motivación y la realización responsable de las actividades, considerando que sus dirigidos tienen las capacidades que les permite asumir las responsabilidades y proponer nuevas ideas, sabe que son capaces de tomar las últimas decisiones y permite que se expresen con libertad, tiene claro los objetivos que deben alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

La finalidad de la educación apunta a los valores más altos que se consideran en determinada época y lugar, por eso los valores están ligados estrechamente a la educación, siendo importante la práctica auténtica para todos los miembros de la organización educativa, es decir una aspiración a todo aquello que hace el bien, a lo que se da valor. Los educadores deben por lo tanto elevar al máximo la dignidad de los discípulos y no desmayar nunca frente a las continuas caídas que tengan que enfrentar; ser maestros virtuosos, que su paso por las aulas contagie de virtudes a los alumnos para que siempre los recuerden porque fueron ejemplo de seres humanos.

El gestor educativo no debe ser únicamente la persona que controla el cumplimiento de las actividades planificadas, sino el líder que es capaz de motivar el mejoramiento de todos y a explotar sanamente las potencialidades personales, para lo cual debe tener un concepto ético de la persona y del trabajo. El fundamento de las organizaciones educativas es la capacidad que posee el líder de hacer que todos los miembros de la institución, conozcan, asimilen y vivan los principios y valores.

La ejecución de la propuesta propende realizar una experiencia orientada a la construcción de su propia organización, con esperanzas de éxito en el desarrollo de su propia gente, en la solidez y dinamismo de su estructura organizacional, en la vivencia de unos valores comunes que orientarán e inspirarán a todos los miembros de la institución, en la valoración, en una visión compartida y aprecio del personal en una cultura de participación, igualdad humana y productividad,

en el compromiso total en la orientación hacia el logro más que en la orientación al poder.

La realización del trabajo investigativo se logró sin dificultades, porque se tuvo la colaboración de los directivos y el personal administrativo, quienes facilitaron los documentos pertinentes y la información necesaria, también hubo la participación activa de los docentes, participantes y padres de familia en las encuestas y entrevistas acerca del tema, aquello que permitió determinar las actividades que favorecen el desarrollo de la institución y encontrar algunas falencias de los docentes que hay que mejorarlas en el accionar diario dentro del proceso educativo institucional.

En el presente trabajo se logró realizar y presentar un diagnóstico sobre la realidad y las características de la unidad educativa, diseñar una propuesta de mejoramiento de las vivencias educativas y ejecutarlo, también identificar competencias de gestión, liderazgo y valores en la institución y asumir la responsabilidad para desarrollar la propuesta de gestión y liderazgo educacional.

Para que el tema de investigación se lleve a efecto fue necesario la participación de todos los miembros de la institución educativa, de manera que todos se sientan partícipes y responsables de los mismos y que la gestión, el liderazgo y los valores serán vividos por toda la institución siempre sólo si el que dirige se convierte en un modelo y en un maestro para su aplicación.

Por la importancia que tiene el tratamiento del presente trabajo investigativo se recomienda a todos los lectores, hacer una lectura detenida, analítica y crítica con la finalidad de obtener conocimientos claros y precisos acerca del tema tratado y de manera especial su influencia en el desarrollo de las actividades educativas.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Participantes

La Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo está constituida por:

El personal directivo o autoridades que los representan:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	SEXO	EDAD
1	Dr. Roberto Avalos T.	M	56
2	Dr. Odilio Montero C.	M	50
3	Lic. Alfonso Toledo	M	53

Los docentes como se detallan a continuación:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	EDAD AÑOS	SEXO	TITULO ACADEMICO
1	BORJA KARINA	33	F	DRA. CC. EE
2	CASTELO SOFIA	33	F	ING. AGRONOMIA
3	CAMACHO MARTHA	49	F	DRA. CC.EE
4	CASCO GERMAN	33	M	ING. INDUS. PEC.
5	CHAMORRO CRISTINA	26	F	LIC. CC.EE
6	CHIRIBOGA SONIA	38	F	LIC. CC. EE
7	ESPARZA MARTHA	37	F	LIC. CC. EE
8	ESTRADA DANILO	35	M	LIC. CC. EE
9	FLORES DAISY	30	F	LIC. CC.EE
10	GUAMAN RAMIRO	31	M	LIC. CC. EE
11	GUERRERO GONZALO	46	M	LIC. CC. EE
12	HERNANDEZ WILMINGTON	57	M	ING. QUIMICO
13	LOPEZ MARTHA	41	F	LIC. CC.EE
14	MOYANO MARIA ESTHER	51	F	BACHILLER M. AR.
15	PEÑA FLOR PILAR	35	F	LIC. CC.EE

17	PILCO SONIA	33	F	PROF. PRIMARIA
18	SERRANO FABIAN	33	M	LIC. CC.EE
19	SORIA USHCA ANGEL	47	M	LIC. CC.EE
20	VALDIVIEZO MARTHA	38	F	LIC. CC.EE
21	VALLEJO SILVANA	28	F	LIC. CC.EE

La población estudiantil de la institución en el año lectivo 2010 – 2011 en el ciclo diversificado es la siguiente:

<b>NIVELES</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>T</b>
1RO "A" DE BACHILLERATO SOCIALES	21	16	37
1RO "B" DE BACHILLERATO SOCIALES	19	18	37
2DO DE BACHILLERATO SOCIALES	23	31	54
3RO "A" DE BACHILLERATO SOCIALES	18	15	33
3RO "B" DE BACHILLERATO SOCIALES	15	15	30
1RO DE BACH. AGROPECUARIO FORESTAL	25	20	45
2DO DE BACH. AGROPECUARIO FORESTAL	12	4	16
3RO DE BACH. AGROPECUARIO FORESTAL	9	11	20
1RO DE BACH. MANUALIDADES Y ARTESANIAS	1	17	18
2DO DE BACH. MANUALIDADES Y ARTESANIAS	0	9	9
3RO DE BACH. MANUALIDADES Y ARTESANIAS	0	11	11
<b>TOTALES</b>	<b>143</b>	<b>167</b>	<b>310</b>



### **3.2. Materiales e instrumento de investigación**

Los materiales e instrumentos que facilitaron la investigación fueron: la observación, entrevista, encuesta y las fichas.

La observación fija la atención en los hechos que se desarrollan para obtener datos y describirlos. Parte de la experiencia del tutor(a), se observó en las actividades, las motivaciones, habilidades y el medio habitual en el cual los estudiantes realizan el estudio-aprendizaje.

La entrevista estuvo dirigida a los directivos sobre la gestión el liderazgo y práctica de los valores humanos en la institución, para saber cómo influyen cada una de las actividades en el mejoramiento de la convivencia humana.

La encuesta tomó datos de las autoridades, tutores, participantes y padres de familia para determinar la relación existente entre ellos, la comunicación y el apoyo de padres a hijos en el estudio y el contacto con los tutores(as).

### **3.3. Método y procedimiento**

El trabajo investigativo requirió de la aplicación del método descriptivo, el cual permitió describir y encontrar las ventajas de la gestión, el liderazgo y los valores para realizar la interpretación, el análisis y principalmente la práctica dentro del proceso educativo, así con en la convivencia familiar y social.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. La gestión: Concepto, importancia y tipos

#### Concepto

Gestión es el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuesta en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones. Es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, es dirección, administración de una empresa, institución, negocio, etc.

La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso de una institución educativa, se trata de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la institución como recursos activos para el logro de los objetivos. Es el conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal educativo que una institución necesita para su éxito. La gestión se refiere también a todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la institución.

La gestión consiste en la celebración de trámites ante las autoridades correspondientes y facultadas tanto para la realización y dotación de obras y servicios públicos, como para la promoción encaminada a crear o modificar leyes y programas que benefician a su personal, beneficiarios y público en general.

En una institución educativa el esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no los pueden alcanzar por sí solos. El esfuerzo cooperativo se entiende como cooperación u operación conjunta.

La gestión se la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientados a la consecución de objetivos. Dicha movilización de recursos, implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa.

En el ámbito educativo, además de las acciones generales, la gestión incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos directivos, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de una 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 del desarrollo humano.

La gestión educativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse a analizar el por qué y para qué 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 permiten llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas.

La gerencia de las instituciones educativas implica un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, sino que requieren de un perfeccionamiento y evaluación constantes.

Cuando las personas asumen como propia la gestión institucional, están en mayor disponibilidad de aportar mayores esfuerzos para su desarrollo porque están conscientes de que el prestigio institucional redundará en el prestigio y valoración personal. Los nuevos retos de la gestión educativa apuntan a mejorar las estructuras organizativas, a valorar el talento humano y a implementar procesos de desarrollo de la iniciativa individual de sus miembros.

## **Importancia**

La gestión es importante en una organización, porque implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar y volverlo productivo y rentable a un conjunto colectivo de saberes y de saber hacer.

Su importancia radica en que la gestión en la organización educativa es como un conjunto de equipos cohesionados y coordinados en lugar de una agrupación de competencias individuales, lo que permite gestionar en forma colectiva con el máximo aprovechamiento. Porque el aprendizaje organizacional no se refiere sólo a que la organización debe ponerse al día en los cambios y avances, sino a prepararse para adelantar esos cambios, creando conocimiento y para ello se requiere una revolución mental. Para sobrevivir en este mundo complejo y cambiante las organizaciones tienen que basarse en una gestión de calidad y del aprendizaje organizacional.

La gestión es un proceso guiado por la alta dirección comunitaria que involucra a todos los miembros de la institución educativa ya que todos son los responsables de la calidad final. Tiene como principio prevenir los errores en vez de corregirlos, como norma hacer las cosas bien desde la primera vez. Es una manera sistemática de garantizar que las actividades se llevan a cabo según lo planeado.

A través de la gestión de calidad se puede involucrar a toda la institución, donde todos sepan cuáles son sus responsabilidades y cumplan con ellas de forma eficaz, eficiente y con éxito y que la dirección tenga una actitud de gestión por calidad en todas las decisiones que se tomen.

La gestión ayuda a las organizaciones educativas a crear una cultura organizacional enfocada a cumplir con los requisitos de los diferentes clientes a los cuales entrega sus servicios. Proporciona la capacitación mientras trata de mejorar la calidad de los servicios tanto académico-docentes como administrativos, una participación productiva de los empleados en todos los esfuerzos.

La gestión es fundamental porque hace que *“los directivos animen una verdadera acción de cooperación y no de competencia”*, (Hugo, 2001) ella permite obtener resultados de mejor calidad que el trabajo competitivo, de compartir en el seno de un grupo cooperativo. Gestionar con éxito una organización implica gestionar con calidad y para garantizar el éxito de una organización es necesario que los sistemas de gestión de calidad y los procesos sean:

- Claramente comprensibles
- Gestionables
- Mejorables

Los elementos del sistema de gestión de calidad son:

- La estructura de la organización
- Sus procesos
- Sus documentos
- Sus recursos

La gestión de calidad es un proceso participativo que conlleva a una mejora en la gestión institucional mediante un compromiso individual y colectivo. Ante el reto de un contexto diverso y cambiante, la gestión debe responder con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad, y es por eso que la concepción de poder también está cambiando, mas se resignifica en el marco de la gestión educativa.

## **Tipos**

Los tipos de gestión que se pueden encontrar son:

Gestión educativa

Gestión del talento humano

Gestión económica

Gestión organizativa

Gestión social

## 4.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo

### 4.2.1. Concepto

Liderazgo es un proceso a través del cual una persona, el líder, asegura la cooperación de sus seguidores. Es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo, la personalidad y la actuación del líder.

Es la capacidad que tiene una persona para dirigir a un grupo y obtener metas comunes; es la aptitud y suficiencia que tiene una persona para influir en el pensamiento y en el comportamiento de otros, para conseguir de ellos su colaboración en la consecución de un fin específico.

Liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. *“El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”*. (Guillén, 2008).

Existe un liderazgo transformador o de cambio, que inicia transformaciones en las instituciones, en éste ámbito los líderes generan visiones del futuro, inculcan valores, generan optimismo frente a un futuro incierto. En este contexto, el liderazgo es el arte de inspirar confianza y entusiasmo en un grupo de personas, para que se esfuercen voluntaria e intensamente hasta alcanzar sus metas. La calidad del liderazgo se califica por los resultados que alcanza, entonces se habla de un liderazgo efectivo y se aproxima al concepto de gerencia.

El liderazgo es la capacidad de influir en el pensamiento, las emociones y la actuación de otros, a fin de que éstos se afanen con entusiasmo en alcanzar los objetivos del grupo. El liderazgo nace de las mismas fuentes del poder, particularmente del carisma y del conocimiento, y por ello más que una exigencia para actuar de cierta manera, ejerce su influencia por la adhesión mental y emocional.

Liderazgo es el conjunto de acciones que ayudan a determinar los objetivos y las metas del grupo, o a crear estrategias para su consecución, sin descuidar el mejoramiento de la calidad de las interacciones entre los miembros y en un desarrollo de la cohesión grupal. El liderazgo existe en grupos de todo tipo: político, económico, social, educativo, deportivo, etc. lo importante es ayudar al grupo a conseguir los objetivos deseados y mantener su unidad.

El liderazgo ha sido uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano y hasta el día de hoy, se entiende que esta capacidad humana que tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de las civilizaciones, como se desprende de las narraciones de autores clásicos como Homero, Platón, Plutarco o Julio César.

Entendemos por liderazgo, al proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo.

#### **4.2.2. Tipos de liderazgo**

En la práctica, la calidad de los resultados de un liderazgo pueden ser según sus seguidores u observadores. Las diferencias no radican esencialmente en los valores atribuidos al líder, tales como la honestidad, la verdad, la justicia; sino en la percepción que tienen los seguidores, según su marco cultural de valores.

**Liderazgo transaccional.**- Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

**Liderazgo transformacional.**- Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

**Liderazgo servidor.**- Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

#### **4.2.3. Características de cada tipo de liderazgo**

##### **Características del liderazgo positivo**

- Basado en el respeto
- Usa medios lícitos y democráticos
- Se centra en intereses trascendentales
- Lucha contra las situaciones injustas
- Busca la unidad alrededor de una causa justa
- Propone soluciones coherentes y de bien común

##### **Características del liderazgo negativo**

- Se basa en el irrespeto, sin valores éticos
- Para él “el fin justifica cualquier medio”
- Se centra únicamente en su interés particular o de grupo
- Fomenta el resentimiento y el odio entre las personas
- Divide a los grupos sociales basado en el principio: “divide y gobernarás”
- Se centra en el escándalo y en la denuncia infundada

La cultura de los pueblos está condicionada por las ideas de sus líderes y determina el progreso o el retraso en su desarrollo, por lo tanto es importante partir de la definición de líder.

Líder es una persona de un grupo capaz de modificar las actitudes y los valores de un grupo, unir las voluntades en una causa común. Aquella



persona que conduce a otras en libertad, es quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento.

### **Cualidades de un líder**

Entre las principales cualidades de un líder se puede mencionar las siguientes: Tener una ideología definida, ser responsable de su actuación, tener capacidad para organizar al grupo, poseer un espíritu de lucha, tener seguridad de sí mismo y del grupo, poseer buena conducta, estar dispuesto a tomar decisiones en beneficio del grupo, ser dinámica y estar listo a trabajar, tener habilidad para llevarse con sus compañeros, inteligencia y decisión en la acción, comprensión de las necesidades de los seguidores, habilidad para tratar con la gente, capacidad para motivar, coraje, determinación y constancia, capacidad para ganar y perder manteniendo la confianza, capacidad para administrar, decidir y establecer prioridades

### **Tipos de líder**

**Líder autocrático.-** No permite participar al grupo en la toma de decisiones.

Características: Es rígido, ordena al grupo a realizar diferentes actividades, inspira temor, cuando hay fracasos en el grupo, culpa a otros, no es responsable, se preocupa de sí mismo y no del grupo, solo valen sus palabras, no permite actuar, no usa la razón, no es colaborador, se molesta por todo y es egoísta.

**Líder democrático.-** Permite participar al grupo en la toma de decisiones.

Características: El líder personalmente guía al grupo para realizar diferentes actividades, inspira confianza, cuando hay fracasos en el grupo, el líder no culpa a los demás, trata de solucionar, es responsable, se preocupa por el grupo, acepta las ideas del grupo, permite el diálogo, invita a sus compañeros a reflexionar sobre cualquier situación, es participativo, recibe con paciencia las inquietudes del grupo y es sociable.

**Líder indiferente.**- Deja hacer, deja pasar, no le interesa lo que pueda suceder.

Características: No orienta, deja que sus subordinados enfrenten como puedan las distintas circunstancias, con ello evitan el ejercicio del poder, dejan la determinación de las metas en manos del grupo de trabajo, se caracteriza además por su ausencia frente a los demás, su participación es casi nula, está llamado a desaparecer o morir al grupo.

Este tipo de dirección se puede dar en comunidades académicas, o de tipo similar, en donde el grado de especialización de los integrantes es muy elevado y tienen claras sus responsabilidades, por lo cual no se requiere de una constante orientación.

Funciones del líder

- Formular los objetivos
- Buscar las metas a conseguir
- Señalar los recursos que dispone el grupo para la acción colectiva
- Organizar toda la actividad del grupo. Cada miembro colabora en todo para conseguir una meta
- La dirección y control del grupo

El líder más efectivo es aquel que logra que su grupo marche perfectamente aún sin su presencia, para esto delega a sus colaboradores.

Para que los objetivos queden claros y conocidos por el grupo, se necesita la participación directa de todos los miembros. Las normas y leyes deben ser flexibles, recordando que toda norma es válida sólo hasta que favorece la tarea para la cual fue puesta y pierde su valor si la entorpece.

#### **4.3. Diferencias entre directivo y líder**

Las diferencias existentes entre directivo y líder es que el primero es la persona que dirige una organización y se basa en su autoridad que posee sobre el grupo, es aquel que toma en cuenta la jerarquía para todas las actividades que desarrolla y el segundo se caracteriza por generar una

relación de influencia que arranca libre y voluntariamente del colaborador y que estaría apoyada en diversos aspectos que han sido estudiados a lo largo de todo un siglo de investigación. Los motivos que provocan la libre adhesión hacia el líder se sitúan en distintos planos: su personalidad, su comportamiento, sus ideas, razonamientos e intenciones. En definitiva su persona, su acción y unas circunstancias que facilitan o dificultan que surja esta relación de influencia entre líder y colaborador.

La visión del directivo es trabajar siempre por objetivos, siendo fiel cumplidor a la filosofía de la organización, es decir que tiende a establecer un mundo en donde están presentes las reglas estrictas a fin de lograr los objetivos propuestos. Mientras que el líder es alguien mucho más humano, que se gana la confianza de los demás seguidores, es creativo, arriesgado propiciador del cambio.

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

##### **4.4.1. Valores**

Se puede considerar como valor el grado de importancia, significación o sentido que adquieren las acciones, las situaciones o posiciones, abstractas o materiales, en la medida en que responden a necesidades de la especie y del ser humano. La importancia de la necesidad satisfecha por el objeto, acción, situación o posición, les confiere el valor que los convierte en patrones del comportamiento.

Por lo que a manera de ejemplo se pueden citar, entre otros, el valor de la honestidad, la libertad, felicidad, sabiduría, el honor, la verdad, la justicia, la responsabilidad

Todo valor se caracteriza por ser:

Histórico, donde el grado de significación y la existencia de algunos valores están ubicados dentro de una época determinada y en un grupo considerable de seres humanos.

La humanidad siente hoy como nunca que están en peligro los valores referentes a lo humano, la sensibilidad ante la violencia induce a reflexionar sobre la significación y el sentido que se da a la vida humana, como supremo valor, constituyéndose en la fuente y parámetro para los demás valores.

Real, el valor reside en algo real y objetivo; no es imaginario ni únicamente subjetivo o afectivo.

Bipolar, en este caso todo valor se ubica dentro de dos polos opuestos, bueno - malo, positivo - negativo, superior - inferior.

Jerárquico, según esta característica los valores son clasificados de acuerdo a una escala de significación o importancia.

Bueno, los valores significan siempre algo bueno para quien conoce y los adopta. Patrón de conducta, aquí en cambio se convierte en propósito de quien construye o adopta, permitiendo actuar en función de él.

Los valores según el autor Carlos Enrique Cajamarca se pueden clasificar en: "*fundamentales y secundarios, así como las necesidades humanas se clasifican en primarias y secundarias*" (Cajamarca, 1996). Entre los valores fundamentales están los que se refieren directamente a la conservación de la vida, como prerrequisito para la conservación y propagación de la especie humana, se pueden citar la vida, la salud, el alimento, la vivienda, la familia, la seguridad, la educación.

Entre los valores secundarios están los que favorecen un mayor desarrollo y perfección del ser humano y de la naturaleza en general; por ejemplo, la democracia, la amistad, la solidaridad, la participación.

De acuerdo con el contenido del objeto que se valora, los valores pueden clasificarse en:

Biológicos: vida y salud física, afectiva, volitiva, intelectual, espiritual.

Espirituales: vida de relación con Dios, religiosidad, santidad.

Éticos y morales: justicia, responsabilidad, verdad, honradez, honestidad, respeto, bondad, perfección, dignidad, libertad, paz, amor.

Sociales: relaciones familiares, comunitarias, convivencia, sociabilidad, lealtad, solidaridad, cooperación.

Científicos: ciencia, pensamiento científico, investigación.

Tecnológicos: técnica, procedimientos, informática, cibernética.

Culturales: arte, literatura, plástica, teatro, música, tradiciones, creencias, identidad cultural.

Económicos: bienes y medios de producción, dinero.

Políticos: autonomía, participación, democracia, derechos y deberes ciudadanos.

#### **4.4.2. Valores y educación**

Respecto de los valores y la educación, es necesario considerar dos aspectos: el valor de la educación en la institución y la educación en valores. Dentro del ámbito educativo es indispensable tener en cuenta que la educación debe concebirse como un valor en sí misma, entre los seres animados, el hombre es el único que no nace educado; para sobrevivir necesita aprender a adaptarse al medio, a ser autónomo y a utilizar adecuadamente su libertad, por lo tanto la educación se convierte en una necesidad que debe satisfacer, y como tal en un valor de importancia vital.

En el origen de la miseria humana está la ignorancia, razón muy justa para que la educación de al ser humano las herramientas para que se relacione como persona, individual y socialmente; la educación adquiere dentro de este ámbito un alto grado de significación. Es necesario que el educando, el educador, los padres de familia, la sociedad y las autoridades responsables, den toda la importancia y sentido que tiene como uno de los derechos fundamentales del ser humano. Después del derecho a la vida no es posible que ésta viva sin una educación integral que capacite al hombre, para elegir y decidir personal y autónomamente.

El ser humano va adoptando los valores de acuerdo con su desarrollo y formación personales.

Así cuando se es niño se respetan algunos valores para obtener beneficios particulares y concretos, ejemplo: obedecer a los padres, ser disciplinado en el colegio, etc. En la adolescencia la motivación está en la lealtad al grupo que pertenece. El joven se porta bien porque así lo hacen sus amigos y a las personas a quienes quiere y para que los demás se porten bien con él.

En la edad adulta y cuando se adquiere plena madurez racional y emocional, se seleccionan y adoptan los valores de manera más interna, consciente y autónoma. Se hace el bien por el bien mismo y no solamente porque cumple una función de recompensa utilitaria y lucrativa.

#### **4.4.3. Los valores enmarcan y fundamentan todo el proceso educativo**

Si no ha existido la formación integral, ética y moral, se adoptarán los valores de manera empírica que no siempre es correcta, muchas veces después de haber sufrido en carne propia fracasos y sanciones y lo que es peor se vive en función de antivalores.

Los valores se toman de la vida familiar, porque es la familia la primera escuela que educa al niño, también del proceso educativo, del grupo social al que pertenece, de la organización socio-económica y política dominante, de la cultura y religión, dentro de la cual cada persona nace y se desarrolla.

El centro educativo ofrece un tiempo, un espacio y un ambiente en la vida de todo educando, en donde los valores pueden desarrollarse más adecuadamente después de la familia, es allí donde permanece el niño desde su infancia hasta cuando ingresa en el trabajo; allí existe un ordenamiento explícito de sus funciones y reglamentos, un orden jerárquico definido que determina niveles de competencia y autoridad, un conjunto de derechos y deberes para toda la comunidad educativa, un sistema de relaciones interpersonales, de comportamientos uniformes, costumbres propias, creencias y tradiciones, es decir toda una cultura

educativa que no siempre es adoptada por el educando de manera consciente y voluntaria.

En cada institución educativa se vive un mundo complejo, en donde los valores se presentan teóricamente como los patrones ideales de comportamientos; sin embargo su práctica no corresponde a esos ideales, porque la justicia que allí se vive no es democrática sino vertical y disciplinaria, por cuanto la educación tradicional está erróneamente concebida como un producto compuesto de contenidos, calificaciones y sanciones, que cada docente distribuye de manera masiva y paternalista a un grupo pasivo de alumnos generalmente, esta concepción y práctica no permite al educando construir el aprendizaje mediante un proceso personal consciente y voluntario; además tampoco le permite aprender por la vía del error, pues quien se equivoque pierde el año en esa asignatura o en el curso, mediante la cuantificación de lo aprendido, pasando por alto que el aprendizaje por ser un proceso interior, no es cuantificable. Esta situación convierte al educando en dependiente mental del educador y a la educación en instrucción por parte del que enseña y en repetición irresponsable por quien aprende, sin dar la oportunidad de construir personalmente su formación como persona autónoma y responsable de sus actos.

Al ser considerado el alumno como un objeto educable se ejerce violencia sobre él, porque se le trata como persona incapaz de elegir, decidir y obrar racionalmente, por lo tanto su función como persona queda reducida debiendo acatar todo lo que se le impone verticalmente, sin derecho a la crítica. Esta carencia de participación activa del estudiante en su formación le impide vivir su educación como el resultado de un trabajo personal y se presenta como el cumplimiento de un deber que le impone el colegio y sus padres, en el que no encuentra derechos sino lecciones, además de una disciplina basada en castigos sin estímulos. Esto hace de la formación no el uso de un derecho consciente, voluntario y gratificante, como se merece un acto humano, sino una obligación que le impide disfrutar hasta del tiempo libre a que toda persona tiene derecho, debido al número a veces exagerado de tareas que ocupan su tiempo de descanso y el de sus

padres, y que tienden más a falsear la personalidad del educando y menos a formarlo en la responsabilidad, a comprenderlo, analizarlo y apropiarse de él mediante su síntesis personal.

Lo que sucede con el proceso pedagógico se apoya y refuerza con una concepción y prácticas administrativas verticales y sin ninguna participación de quienes reciben formación.

Las funciones y reglamentos que cada institución educativa establece con precisión autorizan y deciden, siendo los educandos los que deben obedecer de manera masiva sin derecho a participar en las decisiones de la institución. No es concebible una educación integral humana si no forma en la capacidad de elección y decisiones libres, autónomas y participantes, que permiten al educando ser responsable de sus actos.

Es indispensable y urgente adecuar el desarrollo pedagógico y administrativo de las instituciones educativas e instancias responsables de la educación a los nuevos mandatos constitucionales y de las tendencias mundiales que están creando actualmente necesidades de urgente satisfacción. Esto debido a que es la práctica que observa y vive el alumno, aquella que determina sus valores para la vida.

Una educación centralista, vertical y alejada de la vida real, del medio social crea paternalismo, dependencia e irresponsabilidad. Así también una escala reducida de valores, que afectan la construcción de valores. Además es evidente que no puede haber formación en valores si no se da la oportunidad al educando para hacer uso adecuado de la libertad dentro del mismo proceso educativo y hace que no esté en capacidad de descubrir, de producir de autoevaluarse por su propia cuenta, es decir deforman la educación.

Es notorio el esfuerzo que hacen los centros educativos para impartir una excelente formación en sus educandos y es significativo el deseo y el sacrificio de los padres de familia para que sus hijos reciban sólidos valores humanos y morales. Desafortunadamente la mayoría de acciones



con respecto a los valores se reducen a un discurso teórico que no garantiza su construcción en quienes lo escuchan, porque todo valor exige una conceptualización, comprensión y análisis que conduzcan a su construcción mental, para poder interpretar la realidad y obrar racional y permanentemente en función de valor o de los valores adoptados.

La conciencia ética es el resultado de la racionalidad, la reflexión y la capacidad de utilizar la estructura mental en la elaboración de juicios críticos frente a las diferentes alternativas que a diario presenta la vida, las cuales exigen conocimiento, elección, decisión y acción con base en valores racionales y objetivos y no en emociones o pasiones.

En toda formación humana, además de los valores abstractos se requieren modelos que los personifiquen en la vida práctica; lo ratifica el proverbio latino: “Verba movet, exempla trahunt”, lo que quiere decir “las palabras mueven, los ejemplos arrastran”.

Es indispensable entonces que los estudiantes vean como algo posible y real los valores que se presentan y los modelos que desempeñan en tal o cual función. Existe, sin embargo, inconsistencia en el discurso teórico acerca de los valores frente a la práctica y al testimonio de quienes los enseñan, entre lo que la institución docente persigue y la práctica que esta institución desarrolla como ejemplo de vida, de democracia y de participación. Todo esto se debe hacer sin ninguna intención de inconsistencia, con la plena convicción de estar formando hombres honestos, responsables y autónomos. En relación con los fracasos, con frecuencia se culpa, a los padres de familia, a los medios de comunicación y al ambiente; los cuales inciden pero no deciden cuando se forman personas estructuradas, con autonomía mental y volitiva, capaces de diferenciar lo bueno de lo malo, lo perjudicial de lo sano, y actúan en consecuencia con independencia y responsabilidad.

El ejercicio permanente de la palabra se convierte en un hábito, expresado en foros, documentos pedagógicos, normas jurídicas que pasen a través

de los educandos como "el sol a través de los vidrios sin romperlos ni mancharlos", es decir dejando para la vida muy poco de su impronta.

Todo lo expresado anteriormente, indica que existen dos universos en contravía; por una parte, el universo verbal que abarca todo el proceso educativo y por otra la estructura organizativa y social dentro de la cual se mueve el educando. Aunque no se puede negar que el universo educativo y moral está animado por aspiraciones universales de igualdad, equidad, participación, autonomía, respeto, responsabilidad, libertad, derechos humanos, áreas prioritarias del saber; tal discurso desligado de la práctica exige de cada institución y de cada educando una conceptualización, una comprensión y un análisis conducentes a una reestructuración de enfoque, organización metodología, desarrollo, control de calidad y evaluación pedagógicas y administrativas en las instituciones e instancias administrativas responsables de la educación, para que tal incoherencia no se siga presentando.

Teniendo en cuenta que el problema no es la carencia de un desarrollo conceptual, filosófico y político que sustente la vida educativa, la cultura social, política, económica y espiritual, sino que todo este marco de valores queda reducido a un discurso válido y lógico, mientras que la familia y la institución docente con su práctica, son la fuente donde se alimenta la vida social, cultural económica y espiritual de todo educando; es válido entonces afirmar que una alternativa de solución puede radicar en otro tipo de experiencias educativas, ricas en participación, en trabajo personal consciente y voluntario, que estimulen la práctica democrática, donde haya transparencia, apertura, posibilidad de crítica constructiva, oportunidad de elegir y ser elegido, y en donde de verdad se eduque por la autonomía, para la creatividad y para el desarrollo integral.

No se debe olvidar que los centros educativos también son los que están creando la clase de Estado en que vivimos, una educación concebida y practicada como la que estamos viviendo, no puede formar:

Ciudadanos capaces de actuar productivamente en un sistema económico de libre empresa abierto a las relaciones internacionales.

Conscientes de su personalidad moral, política y económica frente al Estado.

Capaces de desarrollar el liderazgo necesario para ejercer activa y responsablemente el derecho a ocupar las altas posiciones del poder político, económico y administrativo con visión institucional y de servicio a la sociedad, en los niveles local, regional, nacional e internacional.

Capaces de ejercer los derechos propios y respetar los derechos ajenos y las libertades de todos los demás, dentro de una convivencia social humana y acatando a las autoridades legítimamente constituidas.

Capaces de actuar constructivamente en una democracia participativa.

Por lo tanto es necesario promover la participación de los alumnos y padres de familia en la gestión educativa; modificar la relación alumno-profesor en cada aula de clase, proporcionar tiempo, espacio y ambiente para el aprendizaje como proceso básico para la formación integral y terminar con una educación concebida como producto sin modelos ni procesos, con el fin de permitir al alumno educarse como ser racional y autónomo.

Razón muy urgente para que las instituciones educativas se organicen como comunidades participantes, que permitan desarrollar una teoría de los valores, respaldada por una práctica para la vida autónoma en sociedad, ya que no son suficientes todas las exigencias teóricas y verticales que se imparten actualmente en las instituciones e instancias administrativas de la educación. Es necesario que haya la participación de los alumnos, padres de familia y docentes a ser informados y consultados o a denunciar las anomalías que observen, la verdadera participación consiste en tomar parte de las decisiones que afecten a los involucrados de la educación.

Es indispensable convertir a las instituciones en modelos de sociedad democráticamente organizadas, que permitan desde la práctica diaria vivir en pequeño lo que más tarde va a ser la vida concreta y real de las comunidades locales.

No es necesario que solamente haya un poder o autoridad, sino que la participación de los alumnos y padres de familia no se reduzca a ser informados o consultados, o a denunciar las anomalías que observen. La verdadera participación consiste en tomar parte en las decisiones que afecten a los usuarios de la educación.

Es indispensable trabajar con los procesos que permitan asumir responsabilidad y compromiso a todos los usuarios del proceso educativo sin que afecte el proceso formativo de respeto por las autoridades, por las leyes y por la justicia, las cuales ayudan a reforzar y a poner las bases para la formación democrática, facilitando de manera más eficaz a cumplir con las responsabilidades que les corresponde.

#### **4.4.4. Educación en valores en la familia**

Cuando se aborda el tema de educación en valores dentro del seno familiar, se debe clarificar que los padres (mamá y papá) son los primeros y auténticos pioneros en la formación de valores en sus hijos. Para emprender en esta importante y delicada tarea, se requiere padres auténticos, estos, que asuman la responsabilidad directa de la educación de sus hijos, y sobre todo, que sean coherentes entre lo que dicen y hacen, considerando que los hijos aprenden más de lo que ven que de lo que escuchan. O sea, se debe educar con el ejemplo. Dentro de un programa de educación de valores se requiere de cuatro aspectos: un animador, un escenario positivo, un ambiente de diálogo y compartir las tareas.

El animador es la persona (el padre, la madre o apoderado) encargada de encauzar, orientar y animar las distintas actividades del desarrollo del programa. Esta persona debe poseer y practicar ciertos valores éticos, morales y espirituales, los que darán una garantía sólida como para poder pararse frente a sus hijos y dar testimonio de sus actos con su ejemplo. La acción que él realice servirá de modelo, de guía, de ejemplo para los dirigidos, quienes podrán imitar o retomar muchos de los valores observados en él.

Escenarios positivos son las diferentes oportunidades que la vida le ofrece a una persona para practicar y resaltar valores. Por ejemplo, dentro de la familia se deben destacar valores como el amor, el diálogo, la fidelidad, la libertad, el respeto y otros, por medio de la narración de anécdotas o escenas de la propia familia. Toda oportunidad que se considere válida para enfocar un valor se debe aprovechar por medio de la observación o el diálogo franco y respetuoso.

Ambiente de diálogo, cuando se practica un diálogo franco, sincero y respetuoso se crea un ambiente de confianza y entusiasmo, genera optimismo y alegría a las dos partes. A partir del diálogo se da la observación, el análisis, el cuestionamiento y la incorporación del nuevo valor, permitiendo el enriquecimiento personal y familiar.

Compartir las tareas, el ser humano es un ente social por naturaleza, necesita convivir con otros semejantes. Entonces, cuando en la familia, barrio o comunidad se requiera de labor comunitaria, es valioso que el animador no sólo de ejemplo, sino que cree las condiciones favorables para que los hijos participen activamente en el diseño, programación y ejecución de la actividad. Esta experiencia estimula la creatividad, la solidaridad, la cooperación y la responsabilidad; estos son valores fundamentales en la vida de las personas como miembros de una familia y de una comunidad.

**El rol de los padres.-** Tarea básica de los padres es lograr la socialización de sus hijos dentro de un cuadro de valores que regulen el comportamiento dentro de la familia, de un grupo de amigos o de la misma sociedad. Los hijos se identifican con sus padres por medio de sus conductas; la manera de cómo se comportan los padres dentro y fuera del hogar serán vistos e imitados por sus hijos. De allí que la vida familiar constituye el mejor de los ambientes para que los valores se den.

Es en la familia donde se practican los valores básicos de socialización, es allí donde se da el ambiente propicio para el nacimiento y desarrollo de aquella vocación de servir al prójimo. Porque el mutuo calor humano de

padres e hijos se traduce en amor a la persona en general, y es allí donde se va desarrollando la personalidad en lo físico, moral, emocional y espiritual. Entonces, con la práctica de valores como la fe, la esperanza y la caridad nace la familia con valores cristianos. Con el mensaje evangélico que conlleva los diez mandamientos traducido a: “Ama a tu prójimo como a ti mismo”, la familia aprende y descubre el verdadero sentido de los valores en la vida de una persona y de una familia. Dentro de este marco la familia cumple a cabalidad los preceptos que conducen al verdadero y auténtico valor de los valores el AMOR.

#### **4.4.5. Valores básicos en la familia**

Existen valores “no negociables” que deben practicarse dentro de una familia para que ésta tenga la característica de ser organizada y estructurada. Los principales son:

**La persona humana.-** No hay vida de un ser humano que tenga mayor valor que otra. Todo hombre y toda mujer, por más insignificante que parezca, tiene en sí una nobleza envidiable que cada uno y los demás deben respetar sin condición.

**La vida humana.-** Vale como el máspreciado de los bienes del hombre. Es defendida por todas las legislaciones desde el vientre materno hasta el último de sus días. Es un derecho tan valioso que los Estados emulan con las religiones para protegerla y es la familia el centro para conservarla y respetarla.

**La dignidad.-** La dignidad personal es el don máspreciado que el ser humano posee, es el conjunto de características personales por lo cual supera el valor de todo lo material. De la dignidad personal se desprenden otros valores como: la unicidad (el ser humano es único e irrepetible), el respeto, el diálogo, el amor, el perdón.

**La libertad.-** Entendida como el libre albedrío que tiene una persona para realizar un acto sin olvidar la responsabilidad que tiene sobre sus

consecuencias. Toca a la familia descubrir y cimentar este valor desde la infancia hasta la madurez en la medida que su personalidad va desarrollando. Es la familia el campo propicio para valorar la libertad.

**La autoestima.-** Es el valor e importancia que cada persona tiene de sí misma. Es en los primeros años de vida que los padres deben reforzar este valor por medio del amor, de la aceptación y del diálogo. Los niños deben aprender a amarse, respetarse y aceptarse tal como son, tanto en su aspecto exterior como interior.

**El respeto.-** Entendido como la aceptación a la otra persona con sus virtudes y defectos.

**La tolerancia.-** Es el respeto hacia las opiniones y comportamientos de las demás personas aunque sean diferentes a las nuestras. La vida en familia es propicia para la práctica de este valor para poder convivir en forma armónica y pacífica.

**El amor y la amistad.-** Los primeros valores que deben vivirse en la familia son el amor y la amistad. La amistad de pareja se fortalece con el amor y viceversa. La verdadera amistad se encarga de mantener el sentimiento amoroso por medio de la ternura, el buen trato y la comprensión de los esposos. Dentro de una sana amistad no se da la mentira, los celos y el egoísmo, que son los antivalores que matan una buena relación de pareja. La amistad familiar da equilibrio y armonía a las relaciones humanas en el seno familiar.

**El valor del “sentido de la vida” .-** Sentido (o proyecto) de vida es la brújula que orienta el camino y el quehacer de la vida de una persona en torno a la cual se estructura la personalidad. O sea, es el motor del desarrollo y el crecimiento personal respaldado por el conjunto de valores en los cuales cree y pone en práctica en su vida diaria. Cuando la persona descubre que es único, original e irreplicable, también descubre que el sentido de su vida debe ser único, es entonces cuando la persona se compromete consigo mismo y con la sociedad a la cual pertenece. Quien

no busca sentido a su vida vive desorientado, acomplejado, con baja autoestima, y en ocasiones, un parásito de su familia y de la sociedad misma. El ejercicio del sentido de la vida implica desarrollar las potencialidades innatas que tiene cada ser, valorar la existencia, lanzarse con valentía y coraje a las realizaciones que nos lleven al éxito y a la superación pensando en el servicio que ofrece a la colectividad, al país y a la humanidad misma.

#### **4.4.6. Procesos, capacidades y valores**

El ser humano no aprendió a caminar ni ha hablar mediante explicaciones teóricas y largas horas diarias oyendo discursos sino mediante el ejercicio y el desarrollo progresivo de sus procesos sensomotores, intelectuales, afectivos y volitivos; fue también aprendiendo del error como fue formándose toda persona, a partir de su propio ritmo de crecimiento, hasta llegar a convertir en capacidades el ejercicio de los procesos.

Aunque no todos los conocimientos se aprenden como se aprendió a hablar y caminar, si hay elementos comunes que es indispensable rescatar, como son: los procesos, las capacidades y los valores que son desarrollo personal indelegable pero si acompañable y orientable por la familia y los educadores, hasta cuando el educando sea capaz de valerse por sí mismo.

En relación con los valores, la respuesta que el niño iba dando a sus necesidades mediante el hablar y el caminar y otras capacidades, fue convirtiendo en valor todo lo que aprendía, esto es, en algo importante que le dio sentido a su aprendizaje y desarrollo.

Estas transformaciones, del no ser al ser, de no poder obrar o poder obrar, de no poder tomar decisiones a ser capaz de tomarlas, constituyen los procesos, los cuales significan crecimiento humano y no puede confundirse con metodología, tecnología o conductismo.



Así como la digestión humana transforma el alimento en sustancia vital, de igual manera los procesos de desarrollo intelectual, afectivo, volitivo, psicomotor, espiritual y de conciencia transforman la realidad que se conoce en estructura integral que alimenta y hace crecer la inteligencia, la afectividad, la voluntad, la psicomotricidad, la espiritualidad y la conciencia en función de los valores ya enunciados de la autonomía, la responsabilidad y la trascendencia, personales y sociales.

El aprendizaje entendido como formación integral y ubicado como centro y razón de ser del sistema educativo, de tal manera que todos los recursos, los programas, los profesores, la enseñanza y demás medios, se utilicen en función de la formación integral del estudiante.

La evaluación formativa remedial y motivadora. Para ello debe permitirse aprender también por la vía del error y llevar al estudiante a identificar personalmente, mediante la autoevaluación, sus aciertos y sustentarlos, sus errores y corregirlos, en relación con las capacidades desarrolladas.

La formación integral que le permita al alumno: pensar, querer, decidir y obrar por sí mismo, como persona realizada integralmente. El desarrollo humano, traducido en autonomía, responsabilidad y trascendencia.

#### **4.4.7. El currículo en relación con el desarrollo de valores**

Realizar un análisis curricular consiste en un intento de desglosar un currículo en sus componentes, examinar sus partes y el modo en que éste se ajusta para formar un todo, identificar las nociones y las ideas de quienes diseñaron y los compromisos que presenta con relación a la calidad de experiencia educativa.

El modelo curricular debe ser la herramienta que permita a través de sus contenidos, la capacidad para reflexionar de manera crítica el trabajo en la formación del ser humano.

Acerca del currículo el SINEDE (Sistema Nacional de Educación a Distancia del Ecuador) una concepción de que *"es un plan concebido para organizar y guiar la interacción entre los elementos involucrados en la comunidad educativa, requiere de una selección del contenido socio cultural de la sociedad; de una metodología activa que tiende a romper viejos esquemas de la educación"* (Reza, 1999). Por lo que éste pretende generar experiencias educativas de estudio-aprendizaje de acuerdo a las necesidades y a la realidad de los estudiantes.

Porque no es posible formar en valores si no se toma en cuenta el trabajo del aula, y el papel que desempeña el educador, siendo un asesor, director del proceso de aprendizaje y permitiendo que el educando sea el ejecutor de la clase y el constructor de sus propios valores.

Se supone que la planificación curricular es una empresa en la cual el planificador desarrolla, de manera objetiva, científica los recursos necesarios para producir los resultados de aprendizaje buscados.

La planificación curricular conduce a las decisiones sobre los temas como el método de enseñanza y el contenido técnico. De acuerdo con las decisiones curriculares se reserva para personas con experiencia técnica los métodos y contenidos. Los expertos son responsables de asegurar que sus propios valores no empañen su objetividad, es decir tratan de mantener su labor libre de valores.

En realidad *"ninguna decisión curricular puede ser completamente técnica, ni sin valores, dado que es inevitable que se relacione con la vida de las personas"* (Posner, 2007). Las decisiones curriculares no se limitan a indagar como hacer algo, siempre incluyen preguntas sobre cómo hacerlo y quién debe hacerlo para quien. Esto implica que otros contenidos, otros enfoques y otros modos de tratar a los estudiantes son menos deseables, justos o legítimos.

## **5. DIAGNOSTICO**

### **5.1. Los instrumentos de gestión educativa en liderazgo y valores**

#### **5.1.1. El manual de organización**

La Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo en la actualidad cuenta con una infraestructura propia, en la cual funciona la planta administrativa, dos canchas deportivas de uso múltiple, dos bloques de aulas funcionales, dos salones de uso múltiple, un laboratorio de computación, uno de ciencias naturales, una biblioteca, vivienda para el conserje, servicio de bar y todos los servicios básicos.

El personal directivo de la institución lo conforman el Rector, Vicerrector e Inspector General, quienes son el pilar fundamental para que funcione el establecimiento, además son aquellos que deben cumplir y hacer cumplir la Ley de Educación con todos los reglamentos del sistema de Educación a Distancia. Son los responsables para que se de cumplimiento al proceso teleducativo y de mantener nexos con las autoridades locales, provinciales y nacionales.

Los directivos son las personas encargadas de administrar el desarrollo de la teleducación y responder por la marcha de la institución trabajando armónicamente con todos sus colaboradores y velando siempre por el bienestar de la Unidad Educativa.

El personal de coordinación zonal lo integran seis personas profesionales en educación, los mismos que deben coordinar y controlar las acciones a ser desarrolladas en su correspondiente zona de operación. Es decir sus funciones son de supervisar el trabajo de los tutores, hacer seguimiento y la evaluación respectiva.

Debiendo por lo tanto ser ejemplo de responsabilidad, disciplina y trabajo ante los tutores y autoridades superiores de la modalidad teleducativa.

El equipo de coordinación en la institución es el ente comunicador para llegar a cada una de las Extensiones Educativas existentes en la provincia de Chimborazo y el encargado de mantener el orden y el buen funcionamiento de todos los centros que forman parte de ella.

Cuenta también con el personal administrativo como secretaria, colectora y un auxiliar de servicios, los mismos que cumplen funciones específicas de mantener en orden y al día la documentación respectiva, así como la buena presentación del establecimiento educativo.

Todos los aspectos señalados respecto a la organización de la unidad educativa constan en el PROYECTO TELEDUCATIVO INSTITUCIONAL elaborado en el año 2008 respectivamente.

Cuando se habla de organización, los especialistas entienden que estamos ante una disciplina científica que *“investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”* (Manuel, 2008). El aspecto analizado es el comportamiento humano en la organización, y el objeto formal desde el que se analiza, es la búsqueda de la eficacia.

En el caso de la ética organizacional, el objeto material es la conducta humana, pero el objeto formal es el estudio de la conducta humana en cuanto buena o mala para el individuo, el grupo y la sociedad. La racionalidad ética juzga lo que conviene hacer o no hacer, para la contribución al propio bien y al de la organización para la mejora de la calidad humana, del desarrollo de las potencialidades de cada uno de los miembros de la organización y de la contribución al bien común.

Una organización puede ser eficaz o eficiente, y estar contribuyendo a que sus miembros sean mejores personas o por el contrario, puede estar deshumanizándolas si les exige que actúen mal llevándolas a la necesidad de engañar, de cometer injusticias, etc.

La aplicación de la ética en las organizaciones, constituye una ética aplicada al ámbito organizativo, y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones.

Hablar de calidad humana de las personas que trabajan en una institución, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad. Este tipo de comportamientos tienen una repercusión directa sobre el propio individuo y le hace más o menos excelente en su obrar y como persona, pero tiene también repercusiones directas sobre aquellos que lo rodean. Uno de los efectos más importantes que producen los comportamientos éticos es precisamente la construcción de la confianza, que será el eje sobre el que gire la organización de toda la institución educativa.

Si nos centramos en la confianza en las relaciones verticales, entre directivos y subordinados, cuando existe calidad humana en el comportamiento de quienes dirigen, se produce un tipo de confianza que potencia el liderazgo de quien manda. Si el jefe cumple su palabra, si comunica los criterios con los que toma decisiones, si delega responsabilidades en quien debe y puede asumirlas, entonces los subordinados estarán dispuestos a colaborar y obedecer de modo natural.

### **5.1.2. El Código de Ética**

La vida institucional tiene como finalidad incrementar su oferta cuantitativa dentro del marco de la calidad teleducativa, donde se imparta una educación integral, es decir personas con calidad humana, donde todas sus acciones estén enmarcadas dentro de los principios humanos, éticos y morales.

Uno de los instrumentos que requiere Educación a Distancia para lograr este propósito es contar con un código ético, cuyo fin es explicitar públicamente los principios, valores y actitudes que han de normar el diario comportamiento de todos quienes están inmersos dentro de la institución. Este código contempla *“los valores que nuestro Sistema ha asumido desde su fundación y que pretenden la formación y el desarrollo humano tal como lo hicieron en su momento Jesucristo y nuestro patrono Monseñor Leonidas Proaño. Valores que han trascendido las barreras del tiempo y el espacio y que deben ser aplicados por todas las personas en cualquier actividad u ocupación, sea pública o privada”* (Abril, 2007).

El código de ética en el trabajo de la educación se puede definir como aquellas reglas universalmente aceptadas, que orientan la moralidad de su ejercicio. El trabajo es acción humana, y cualquier trabajo tiene una dimensión técnica y otra ética.

Se puede trabajar bien técnicamente hablando, con una intención torcida o mala, éticamente y viceversa; el resultado de un trabajo puede ser técnicamente malo habiendo sido realizado bien desde el punto de vista ético.

La ética está referida al resultado del trabajo sobre la persona, a su repercusión subjetiva sobre el sujeto, la posibilidad del desarrollo humano es propio de aquellos seres que poseen entendimiento y voluntad libre.

La ética profesional dentro del ámbito del trabajo de la educación se debe entender como una reflexión sistemática sobre las normas morales que regulan las actitudes y el comportamiento de las personas ya sea en el ámbito profesional o de su trabajo, por lo tanto los educadores necesariamente deben trabajar con el ejemplo sobre la práctica de los valores.

El código de ética precisamente hace referencia a los valores humanos y cristianos, los mismos que deben ser la base fundamental para cimentar la calidad de vida en nuestra sociedad en la que nos desenvolvemos diariamente. Hablar de ética es reconocer que los seres humanos somos seres sociales y este hecho nos obliga a vivir juntos y a intentar superar el inevitable conflicto que toda convivencia genera. De ahí que se busquen reglas de conducta que permitan la necesaria convivencia.

El hombre se mueve a menudo guiado por buenas cualidades, por lo que actúa movido por un sentido de justicia, amistad, lealtad, gratitud, etc. Estos impulsos sociales se manifiestan con los más cercanos y pueden ampliarse gracias a las facultades intelectuales del ser humano generando reglas de conducta, como la famosa Regla de Oro de la ética: *“No hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”*. Precisamente el hecho de ser seres sociales genera conflicto, pero este conflicto se puede superar gracias a la disposición natural y a la capacidad para buscar soluciones compartidas, gracias a una razón práctica que permita acuerdos racionales y razonables.

Se puede entender también como un proceso en el que la colectividad y los individuos van generando aquellas pautas de conducta que permiten un mejor desarrollo de la convivencia.

La ética en el mundo actual difícilmente puede parecerse a un conjunto de mandamientos, normas, prescripciones nítidamente establecidas, es más bien una perspectiva de reflexión personal sobre la libertad que ejercemos eligiendo y descartando en una realidad social demasiado rica como para no romper las costuras de todos los formularios.

### **5.1.3. El Plan Estratégico**

Siendo el ser humano lo más importante de una institución, una provincia, un estado y el mundo entero; quienes forman parte de la Unidad Educativa como educadores su plan estratégico es llegar a

identificarse con sus necesidades y requerimientos para abrir las puertas y hacer de la teleeducación el instrumento de liberación de la persona, la iglesia viva que anida en su ser la fe de mejores días, principio apostólico legado por Mons. Leonidas Proaño, patrono del Sistema Nacional de Educación a Distancia del Ecuador.

Por el alto costo de la vida, luego de haberse implantado en el país la dolarización, la espiral inflacionaria se ha incrementado notablemente en la provincia, los insumos agrícolas, costos de medicamentos, transporte, educación, vivienda, productos de primera necesidad, etc. han sufrido elevaciones que no mantienen relación con sueldos y salarios que perciben los habitantes, el hecho educativo para esta sociedad entonces será posible cuando defienda activamente los derechos humanos y de todos los ciudadanos (as) y la dignidad de todos los pueblos.

La teleeducación frente a estas realidades y precisamente Educación a Distancia en la provincia de Chimborazo, *“busca el escenario que establezca una interacción de los diferentes estratos que tienen que responder a la situación económica social y políticas concretas, que por pertenecer a un mismo territorio son factibles de ser compartidas”* (Chimborazo, 2006). Es importante manifestar que únicamente la educación es la que fortalece a la persona y abre el camino para buscar las mejores alternativas de solución a los problemas que enfrenta diariamente, a fin de cambiar las condiciones de vida y constituirse en sociedades dignas y con calidad humana.

Con miras al crecimiento y al cambio, la institución brinda su aporte y trabaja con la elaboración y ejecución de proyectos productivos, los mismos que abren espacios para la capacitación a los participantes y la creación de microempresas; ofreciendo con estas actividades la oportunidad de trabajar y ocupar el tiempo de las personas para beneficio de su economía.



El plan estratégico de la institución también se preocupa de la capacitación al personal que labora, para innovar nuevas estrategias que logren mejorar el trabajo teleducativo y alcanzar la mediación didáctica enriqueciendo el sentido humano, espiritual y profesional, mediante la aplicación de técnicas grupales de aprendizaje, trabajos en grupo, investigación participativa, las mismas que permitirán lograr entes participativos, críticos, reflexivos con una visión del futuro comprometidos con su labor.

#### **5.1. 4. El plan operativo anual (POA)**

Es el instrumento educativo que la institución elabora al inicio de cada año lectivo, en el cual constan todas las actividades académicas, sociales, culturales, deportivas y de pastoral que se van desarrollando en el transcurso del período académico.

Es un instrumento de micro-planificación que necesariamente debe elaborar la Unidad Educativa, su duración es de corto plazo, es decir de un año. Surge de la visión, misión, propósitos y objetivos y estrategias programadas en la matriz de planificación.

El POA anual *centra su atención en lo táctico, en el corto plazo viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del Plan Teleducativo Institucional (PTI), para llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos* (Chimborazo, Proyecto Teleducativo Institucional, 2008).

Los elementos del POA, según el PTI de la institución son:

- Estrategia
- Proyecto de implementación
- Objetivos
- Resultados
- Actividades
- Costo
- Recursos

- Responsable
- Cronograma de actividades y
- Fuente de verificación

#### **5.1.5. El proyecto teleducativo institucional (PTI)**

Educación a distancia tiene indudablemente una función importante que desempeñar, si desea preparar a las nuevas generaciones para navegar por las grandes autopistas de la información y poder solucionar los problemas actuales. Las oportunidades han variado por lo que es necesario llenar ese vacío con las mejores potencialidades, con mayor criticidad, creatividad, cooperación y compromiso y el Proyecto Teleducativo Institucional de la Unidad Educativa tiene como objetivo *“desarrollar una educación de calidad y entregar a la sociedad participantes con la capacidad de continuar sus estudios superiores con éxito”* (Chimborazo, Proyecto Teleducativo Institucional, 2008).

El proyecto teleducativo siendo un constructor colectivo, debe apuntar al mejoramiento de la calidad del servicio educativo, y por lo tanto hacia la excelencia de la educación, siendo una estrategia válida para iniciar acciones propulsoras de cambios hacia dentro y fuera de la comunidad educativa.

El trabajo del proyecto teleducativo se espera que sea un reto para preparar a los participantes y a la colectividad para vivir y actuar en escenarios distintos de los presentes, dotándoles de las capacidades básicas indispensables, no solamente para comprender los cambios frente a los cuales se encontrarán y para manejarse en ellos, sino para seguir generándolos en busca de niveles más amplios y satisfactorios de humanidad y de una mejor calidad de vida.

## 5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

### 5.2.1. Misión y visión

#### Misión

La Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo tiene como misión ayudar a los participantes que no pueden acceder a los beneficios que brinda la educación presencial, por múltiples circunstancias especialmente de carácter económico, sin alcanzar niveles terminales en sus estudios.

Es hacer de la teleducación un proceso de autoaprendizaje que ayude a comprender y a solucionar muchos de los problemas vivenciales que tiene el participante adquiriendo una serie de actitudes y aptitudes que le permitan participar en forma reflexiva y crítica en el desarrollo personal y comunitario logrando la superación integral del mismo.

Siendo la misión institucional la que ayude a comprender y a solucionar los problemas vivenciales, es necesario poner más énfasis en esta realidad, que haya mejor comunicación y confianza, iniciativas entre tutores y participantes, porque el trabajo teleducativo debe permitir la superación de las dificultades y la superación integral del participante a través del liderazgo y las gestiones pertinentes. No es necesario que el ser humano llene su mente únicamente de contenidos para ser mejor, sino que logre ser una persona con calidad humana, aquella que pueda analizar, reflexionar y vencer los obstáculos que se presentan en la vida con valentía, es decir que tenga sentido su existencia en el universo. Sólo así la misión será coherente con lo que se hace, caso contrario seguirá existiendo problemas en los participantes como hasta ahora ha sucedido.

No debemos olvidar que la violencia, la delincuencia y la corrupción que afectan gravemente al mundo actual, tienen por causas determinantes: la falta de conciencia, de autonomía, de responsabilidad, de trascendencia, de liderazgo; solamente

convirtiendo en vida estos valores podremos vivir en paz con nosotros, con Dios, con los demás y con la naturaleza.

Por lo tanto es necesario agregar la autoevaluación permanente entendida y practicada como identificación personal de sus logros en capacidades y valores y sus dificultades o errores, la sustentación de los logros y la corrección de los errores por sí mismo. Entonces debe además asumir la formación como responsabilidad personal, para lo cual el educador y los demás lo acompañan y orientan, pero no pueden reemplazarlo.

Toda formación humana es personal y se genera a partir de la motivación y decisión personales, los demás pueden acompañar y orientar los procesos, pero no pueden sustituir el trabajo consciente y constante de quien se forma ni deben decidir por él; en quien actúa definitivamente su propia conciencia, su motivación y su voluntad, si quiere actuar como un verdadero ser humano.

### **Visión**

*La visión es “lograr convertirse en una institución abierta al aprendizaje, de acuerdo al avance tecnológico, que oferte una educación de calidad total con excelencia, formando nuevos líderes con pensamiento crítico, reflexivo, solidario, creativo, conservando el medio ambiente para el presente y el futuro, basados en la formación integral: cognitiva, afectiva y espiritual, teniendo como ejes principales los valores del ser humano, la pedagogía de Jesús, la vida y obras de nuestro patrono Monseñor Leonidas Proaño” PTI UNEDCH. 2008.*

Todas las actividades que se desarrollan en la Unidad Educativa, están encaminadas a propiciar el cambio y el servicio a los demás desde su visión, pero no se cumple en su totalidad desde la aplicación del modelo pedagógico, porque hace falta mayor compromiso, responsabilidad, disposición y creatividad de los docentes y educandos; siendo también indispensable la capacidad de los

involucrados para enfrentar los retos de la actual educación y salir adelante venciendo las dificultades que se presentan.

Es indispensable que la práctica del trabajo en el aula incorpore los procesos, capacidades y valores de la formación integral en la programación, desarrollo y evaluación de todos y cada uno de sus componentes, y esta incorporación debe ser ante todo práctica y efectiva y no solamente teórica o intencional.

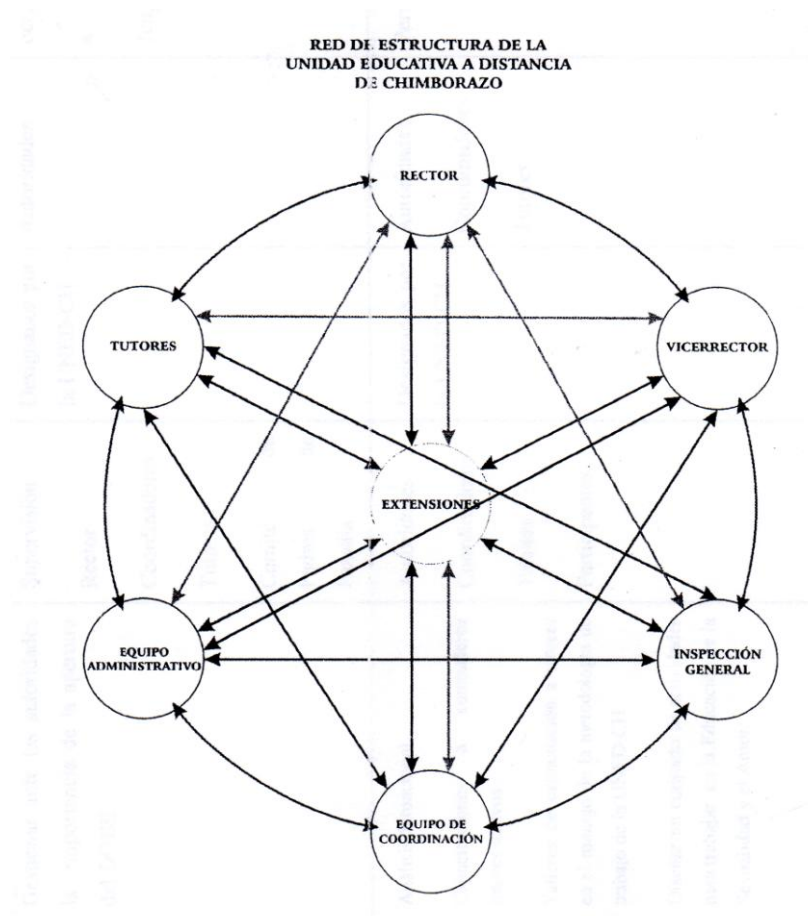
Para que la visión sea posible, el educador debe desarrollar su función de acompañante y orientador; tomando muy en cuenta además que *“los valores no se generan en el educando, si no se cambia el paradigma tradicional y no nos convencemos que la formación integral se hace realidad a partir del aprendizaje consciente del educando traducido en procesos, capacidades y valores, autoevaluación cualitativa y desarrollo humano integral”* (Cajamarca c. , 1998). La actividad y el tema de estudio son insumos o instrumentos, cuya función es servir de medio y camino para alcanzar el desarrollo formativo y lo que es fundamental los valores humanos, así únicamente se podrá lograr la formación de líderes inspirados en la pedagogía y la vida del maestro de los maestros Jesús.

### **5.2.2. El organigrama**

La estructura organizativa de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo centra su punto de atención en los participantes, porque ellos son la parte fundamental para la existencia de la institución educativa. Todas las demás autoridades, tutores, departamentos y equipos giran alrededor de los participantes.

La relación que tienen entre sí todos los actores de Educación a Distancia en la provincia de Chimborazo es imprescindible, por cuanto ninguno hace un trabajo independiente, sino que están vinculados estrechamente en cada una de las actividades que realizan día a día.

La red de estructura de la Unidad Educativa es como se detalla a continuación en el gráfico tomado del PTI de la institución.



### 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La Unidad Educativa a Distancia a diferencia del sistema de educación regular no cuenta con docentes por áreas de estudio para cada uno de los niveles en todos los ciclos, sino que los tutores se responsabilizan de un nivel específico y orientan en todas las actividades del estudio-aprendizaje que desarrollan los participantes.

Los departamentos existentes son: el de Coordinadores zonales, quienes tienen como función principal la de orientar, guiar y asesorar a los tutores sobre el manejo de la metodología y técnicas de trabajo teleducativo institucional. Departamento de secretaría siendo sus funciones vitales de llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y

reserva; evitando al máximo infracciones que afecten su desenvolvimiento. Al departamento de Colecturía le corresponde responsabilizarse del ingreso y egreso de los recursos tecnológicos autoinstruccionales y más recursos de apoyo didáctico.

### **5.3. El clima escolar y convivencia con valores**

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

La Unidad Educativa ha considerado que la educación debe llegar a toda la población ecuatoriana, por lo que ha tomado como reto a la Educación a Distancia fundamentándose en los principios filosóficos de Monseñor Leonidas Proaño, quien proponía una Educación Liberadora, pensando en los más pobres y marginados de la patria, tomando como parte esencial de nuestra vida los valores humanos así como la igualdad y oportunidad para todos.

La realidad educativa de la modalidad de educación a distancia, actualmente en su mayoría la población que participa es de adolescentes, jóvenes y adultos, por lo que hay la necesidad de trabajar con el modelo pedagógico – andragógico; tomando en cuenta que la andragogía es el arte y la ciencia del aprendizaje de la persona adulta en función del crecimiento personal.

Para ponerlo en práctica la dimensión pedagógica curricular y los valores es importante que el modelo pedagógico se base en características como el *“humanista, participativo, abierto, permanente e integral; además debe considerar los principios de la Andragogía, que son esencia del aprendizaje especialmente en las personas adultas”* PTI UNEDCH, 2008. El desarrollo integral de la persona es fundamental tanto en su parte intelectual, afectiva y espiritual, lo cual hace del participante un ente que produzca y se prepare para la vida y pueda enfrentar los diversos cambios de la sociedad en este mundo globalizado y consumista.

### 5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La organización en toda institución educativa es la que refleja la buena o mala realización de las actividades educativas y de su credibilidad en los participantes, padres de familia y sociedad en general.

Para lograr una buena organización institucional es indispensable que la persona quien dirige esté consciente de que la educación de hoy debe poner más énfasis en el trabajo de pastoral, el cual permitirá fortalecer los valores humanos y los valores morales del evangelio y se proyecte a una misión educadora, evangelizadora en el medio donde labora.

Todos y cada uno de sus departamentos, comisiones y colaboradores en general se sentirán motivados y comprometidos en sus cargos respectivos. También contribuirán voluntariamente a que la institución educativa mejore y brinde seguridad y confianza a todos los participantes haciendo efectiva y practicando conscientemente los valores humanos y cristianos.

Por lo tanto la *“Unidad Educativa cuenta para su funcionamiento con los siguientes departamentos:*

- *Administrativo*
- *Técnico andragógico (Coordinación Zonal, Tutores y Participantes)*
- *Servicio de orientación*
- *Servicios generales” (UNEDCH, 2005).*

La excelencia organizativa, también debe incorporar la dimensión humana, debe mirar a los fines, los medios y las personas. *“Si una organización satisface las demandas de sueldos justos a sus trabajadores y proporciona trabajo suficientemente gratificante a sus empleados, es seguro que sea capaz de retener y contratar nuevos trabajadores” (Guillén, Ética en las organizaciones, 2008).* Es muy razonable que el trabajador que se realiza como persona en una organización contribuirá al logro de sus fines, poniendo los medios a su alcance.



### 5.3.3. Dimensión administrativa - financiera y valores

Esta situación se refiere a la capacidad del ser humano de responder por los actos que realiza en la institución y de las consecuencias de esos actos en su contenido ético.

En el aspecto administrativo cada persona que forma parte de la institución tiene una responsabilidad en su trabajo y el ser humano por ser libre pide y asume esa responsabilidad como práctica general en cualquier trabajo; por lo tanto debe responder bien ante los demás. Es evidente que lo que hace el trabajador repercute sobre terceros, beneficiando o perjudicando a aquellos que se ven afectados.

Si todas las acciones que realiza en su trabajo referente al aspecto financiero lo hacen con profesionalismo y sobre todo aplicando los valores como la justicia, la honestidad, la amabilidad, el respeto, la institución crece, se fortalece y no se involucra en problemas.

*“Cuando se da o se recibe un servicio profesional, es necesario cumplir con la palabra dada, con juicio recto de la conciencia, lo cual constituye el elemento indispensable del trabajo humano ético (Guillén, Ética en las organizaciones, 2008). Porque un servicio de calidad ofrece un trabajo acabado y bien hecho, ya que el trabajo constituye un medio insustituible para el desarrollo de las propias cualidades o virtudes personales y esta potencialidad es parte integrante de su bondad, de su calidad propia del valor humano y de su dimensión ética.*

La actividad laboral en el ámbito administrativo y más aun en el financiero se convierte en el florecimiento de las capacidades personales, además da a la persona la posibilidad de desarrollar sus facultades, de producir los bienes y servicios que todos necesitamos para una vida digna.

Un trabajo en el cual se pone en práctica normas o principios básicos como hacer las tareas con atención e interés, cuidar y proteger los bienes de la institución, actuar con mentalidad de ahorro, cuidar los detalles, pensar en el que ha de recibir los resultados que al ser puestos en práctica de modo habitual pasan a ser virtudes, cualidades y valores éticos de las personas que colaboran en la institución educativa.

Por todo lo expuesto es evidente que la institución educativa y quienes lo dirigen, tienen mucho que decir y mucho que responder acerca de las condiciones que hacen del trabajo ocasión de crecimiento humano.

#### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores**

El trabajo comunitario en una institución es la parte medular para llevar a efecto el proceso educativo, porque la acción educativa involucra a docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general. Siendo la mayoría de los participantes de educación a distancia provenientes de las zonas urbano marginales y rurales, de estrato socio - económico bajo y medio, es cuando más se debe poner en práctica el trabajo comunitario, ya que sólo con el apoyo y la colaboración de todos los actores se puede ofrecer mejores condiciones de vida, combinando el trabajo con el estudio y buscando alternativas de solución a los problemas que viven cada día estos sectores.

Lograr una vida institucional en comunidad será posible si todos sus miembros, actúan con AMOR, poniendo de manifiesto el principio y el valor primordial de su patrono Monseñor Leonidas Proaño, quien *“comprendió con claridad que para amar a Dios no hay otro camino que amar al prójimo; es por eso que sirvió con amor y sin egoísmo a la comunidad indígena, siempre tratando que ellos –sus hermanos espirituales- tuvieran mejores días”* PTI, UNEDCH, 2008. Es decir que se necesita un verdadero compromiso con los demás para surgir todos juntos y así aportar al engrandecimiento de la comunidad educativa.

## 5.4. Análisis FODA

### 5.4.1. Fortalezas y debilidades

La dinámica del medio en el cual se encuentra la Unidad Educativa, no se puede desconocer debido a la rapidez con que se están desarrollando continuos cambios en el entorno. En estas circunstancias existe una condición básica para la supervivencia y desarrollo, la atención que debe prestar a su entorno, por lo que el resultado de este análisis permitirá trazar un perfil de la institución que muestre sus variables direccionadas, lo cual posibilitará la identificación de las alternativas estratégicas de cambio y transformación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Labor teleducativa sustentada en la filosofía de Monseñor Leonidas Proaño.	1. Carencia de un currículo unificado para todas las UNEDS.
2. Liderazgo de Educación a Distancia desde hace 15 años.	2. Módulos desactualizados y con errores de impresión.
3. Consolidación de las extensiones.	3. Personal no especializado en Educación a Distancia en las extensiones y la matriz.
4. Seriedad de la Propuesta Educativa.	4. Competencia desleal de centros educativos a distancia a nivel local y de la provincia.
5. Participación activa de la Dirección Nacional del SINEDE.	5. El 100% de los tutores de las extensiones no cuentan con nombramientos.
6. Implementación de la pastoral teleducativo.	6. Insuficiente número de partidas para personal docente, administrativos y educadores comunitarios.
7. Disponer de un Código Ético y de Convivencia.	7. Escasa capacitación en educación a distancia, y al personal administrativo de las
8. Contar con un comité Central de Padres de Familia.	
9. Personal capacitado y comprometido con el quehacer educativo.	

10. Reconocimiento legal por el Ministerio de Educación.	UNEDCH.
11. Existencia del convenio entre el Ministerio de Educación, Conferencia Episcopal Ecuatoriana y la CONFEDC.	8. Limitada oferta de especialidades.
12. Buenas relaciones humanas entre extensiones.	9. Incumplimiento de los compromisos adquiridos en el Convenio por parte de las FEDEC para la utilización de aulas.
13. Contar con material autoinstruccional.	10. Legalización de matrículas y entrega de documentos fuera de períodos establecidos en las extensiones.
14. Cobertura, credibilidad y aceptación de la oferta teleeducativo a nivel provincial.	11. Poca relación entre las autoridades del SINEDE y las Direcciones Provinciales de Educación.
15. Contar con dos regímenes de estudio.	12. El 70% de las extensiones no cuentan con local propio.
16. Modalidad abierta, flexible y permanente.	13. Ausencia de un departamento de orientación y bienestar estudiantil en la Matriz.
17. Currículo propio de educación básica.	14. Falta de un departamento.
18. Infraestructura con aulas funcionales y vehículo propio.	15. Deficiencias de lecto escritura y razonamiento en los participantes.
19. Participantes motivados y con deseo de superación.	16. No cuenta con un laboratorio de computación.
20. Apertura para la implementación de nuevos proyectos.	17. Carecen de material didáctico.
21. Contar con una metodología propia para el trabajo tutorial.	18. Dificultad en la aplicación del modelo pedagógico andragógico por el cambio continuo de Tutores.
22. Espíritu de solidaridad y compañerismo.	19. Cambio frecuente de los contenidos de los módulos auto - instruccionales sin previo aviso.
23. Puntualidad y regularidad en la asistencia del personal y participantes.	20. Escaso presupuesto dificulta la adquisición y renovación de
24. Disponer de espacios recreativos.	
25. Contar con un laboratorio de ciencias naturales y computación.	

26. Tener una granja experimental y dos galpones productivos.	los equipos tecnológicos.
27. Contar con un taller de producción en el área manualidades y artesanías.	21. Mala alimentación en los participantes.
28. Disponer de una biblioteca.	22. Falta de un plan de evacuación en caso de desastres naturales.
29. Predisposición para la capacitación y perfeccionamiento docente.	23. Presencia de parasitosis en los participantes.
	24. Desintegración familiar a causa de la migración.
	25. Incumplimiento de requisitos para la legalización de matrícula de los participantes.

PTI, UNEDCH, 2008.

Las fortalezas que se presentan en la Unidad Educativa expresan con claridad la gestión y el liderazgo de las autoridades y principalmente de los actores educativos como son los tutores, participantes y padres de familia; son todas las actividades que favorecen el desarrollo institucional y una mejor atención a la colectividad. Las debilidades en cambio dan a conocer todos los aspectos negativos que constituyen dificultades en la institución, y ponen a la expectativa para cambiar y enmendar los errores presentados.

Los elementos internos de la institución educativa, en este caso “*las fortalezas son los factores positivos que permiten dar un mejor servicio a la comunidad. Así también las debilidades en cambio son los factores negativos que representan un obstáculo o problema y que dificulta significativamente que la institución cumpla con su misión*” (Valenzuela, 2008).

### 5.4.2. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Mejorar las relaciones interinstitucionales entre DECH, SINEDE y FEDEC.	1. Proliferación de establecimientos particulares a distancia.
2. Vinculación con organismos.	2. Distorsión en la interpretación del Artículo del Reglamento General de la Ley de Educación por algunos establecimientos educativos a distancia.
3. Apoyo de las instituciones gubernamentales, no gubernamentales y eclesiásticas para el mejoramiento de la calidad educativa.	3. Falta de estabilidad laboral en el personal tutorial.
4. Aprovechar la apertura de convenios con universidades para la Titulación y Especialización a Distancia.	4. Incumplimiento de tareas y revisión de módulos por los participantes.
5. Gestionar el financiamiento para la elaboración de nuevos módulos autoinstruccionales.	5. Aspirantes con bajo nivel académico.
6. Buscar asesoramiento técnico de profesionales con experiencia en educación a distancia.	6. Hogares desorganizados.
7. Gestionar la creación de un instituto técnico superior o la universidad, con nuestras especialidades; ya que contamos con un número aceptable de participantes y la infraestructura adecuada.	7. Participantes que emigran del sector rural a sector urbano y viven solos.
8. Apoyo económico de los padres de familia y de los participantes.	8. Minimizan la labor educativa que cumple la institución por parte de los establecimientos de educación regular.
9. Realizar intercambios de experiencias pedagógicas	9. Falta de interés personal por superarse en los habitantes de las comunidades donde existen las extensiones.
	10. Carencia de vías de transportes accesibles a las extensiones.
	11. Resistencia en la admisión a nuestros participantes en establecimientos de

<p>andragógicas y pasantías entre los funcionarios y participantes de las UNEDS.</p> <p>10. Capacitación permanente.</p>	<p>educación superior.</p> <p>12. Amenaza de desastres naturales especialmente del volcán Tungurahua.</p> <p>13. Participantes que ingresan por primera vez desde 9no año desconociendo la metodología de estudio causando retraso en el avance académico.</p>
--	--

PTI, UNECH, 2008

Los elementos externos o aquellos que se encuentran en el entorno de la institución son las oportunidades de aceptación que tiene en la comunidad, para ello cuenta con la relación existente con otros organismos de apoyo y la sociedad en general. Las amenazas son un punto clave, indican qué es lo que se debe tomar en cuenta para mejorar la calidad de la educación a distancia en la provincia de Chimborazo, así también para fomentar el interés, la responsabilidad y la motivación en los participantes para que respondan de manera eficaz.

El texto Evaluación de Instituciones Educativas indica que *“una oportunidad es aquel factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico que favorece el desarrollo de la institución para cumplir con su misión. Una amenaza es el factor negativo del entorno, que impide el desarrollo y la impartición de un servicio de calidad”* (Valenzuela, 2008, pág. 214)

Por lo tanto los factores externos son también los que nos ayudan a buscar las mejores alternativas para ir poco a poco solucionando los aspectos negativos que dificultan el crecimiento institucional.

## 5.4.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	NIVELES DE IMPACTO		
	A	M	B
1. Labor teleducativa sustentada en la filosofía de Monseñor Leonidas Proaño.	x		
2. Liderazgo de Educación a Distancia desde hace 15 años.	x	x	
3. Consolidación de las extensiones.	x	x	
4. Seriedad de la Propuesta Educativa.	x		
5. Participación activa de la Dirección Nacional del SINEDE.		x	x
6. Implementación de la pastoral teleducativo.		x	
7. Disponer de un Código Ético y de Convivencia.			
8. Contar con un comité Central de Padres de Familia.	x		
9. Personal capacitado y comprometido con el quehacer educativo.			
10. Reconocimiento legal por el Ministerio de Educación.	x		
11. Existencia del convenio entre el Ministerio de Educación, Conferencia Episcopal Ecuatoriana y la CONFEDEC.	x	x	
12. Buenas relaciones humanas entre extensiones.			
13. Contar con material autoinstruccional.	x		
14. Cobertura, credibilidad y aceptación de la oferta teleducativo a nivel provincial.	x	x	
15. Contar con dos regímenes de estudio.	x		
16. Modalidad abierta, flexible y permanente.		x	
17. Currículo propio de educación básica.	x	x	
18. Infraestructura con aulas funcionales y vehículo propio.	x		
19. Participantes motivados y con deseo de superación.		x	
20. Apertura para la implementación de nuevos proyectos.			
21. Contar con una metodología propia para el trabajo tutorial.	x		
22. Espíritu de solidaridad y compañerismo.			x



23. Puntualidad y regularidad en la asistencia del personal y participantes.	x		
24. Disponer de espacios recreativos.			
25. Contar con un laboratorio de ciencias naturales y computación.	x		
26. Tener una granja experimental y dos galpones productivos.			
27. Contar con un taller de producción en el área manualidades y artesanías.	x		
28. Tener una granja experimental y dos galpones productivos.	x		
29. Disponer de una biblioteca.	x		
30. Predisposición para la capacitación y perfeccionamiento docente.			

DEBILIDADES	NIVELES DE IMPACTO		
	A	M	B
1. Carencia de un currículo propio para el diversificado	x		
2. Módulos desactualizados y con errores de impresión.		x	
3. Personal no especializado en Educación a Distancia en las extensiones y la matriz.		x	
4. Competencia desleal de centros educativos a distancia a nivel local y de la provincia.	x		x
5. El 100% de los tutores de las extensiones no cuentan con nombramientos.	x		
6. Insuficiente número de partidas para personal docente, administrativos y educadores comunitarios.		x	
7. Escasa capacitación en educación a distancia, y al personal administrativo de las UNEDCH.		x	
8. Limitada oferta de especialidades.	x		
9. Incumplimiento de los compromisos adquiridos en el Convenio por parte de las FEDEC para la	x		

utilización de aulas.	X	X	X
10. Legalización de matrículas y entrega de documentos fuera de períodos establecidos en las extensiones.	X		
11. Poca relación entre las autoridades del SINEDE y las Direcciones Provinciales de Educación.	X		
12. El 70% de las extensiones no cuentan con local propio.	X		
13. Ausencia de un departamento de orientación y bienestar estudiantil en la Matriz.	X		
14. Falta de un departamento.	X		
15. Deficiencias de lecto escritura y razonamiento en los participantes.			
16. No cuenta con un laboratorio de computación.	X		
17. Carecen de material didáctico.			
18. Dificultad en la aplicación del modelo pedagógico andragógico por el cambio continuo de Tutores.		X	
19. Cambio frecuente de los contenidos de los módulos auto - instruccionales sin previo aviso.	X		
20. Escaso presupuesto dificulta la adquisición y renovación de los equipos tecnológicos.	X		
21. Mala alimentación en los participantes.	X	X	
22. Falta de un plan de evacuación en caso de desastres naturales.			
23. Presencia de parasitosis en los participantes.		X	
24. Desintegración familiar a causa de la migración.			

OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES		
	A	M	B
1. Mejorar las relaciones interinstitucionales entre DECH, SINEDE y FEDEC.	X		
2. Vinculación con organismos.		X	
3. Apoyo de las instituciones gubernamentales, no gubernamentales y eclesiásticos para el mejoramiento de la calidad educativa.	X		
4. Aprovechar la apertura de convenios con			

universidades para la Titulación y Especialización a Distancia.	x		
5. Gestionar el financiamiento para la elaboración de nuevos módulos autoinstruccionales.		x	
6. Buscar asesoramiento técnico de profesionales con experiencia en educación a distancia.	x		
7. Gestionar la creación de un instituto técnico superior o la universidad, con nuestras especialidades; ya que contamos con un número aceptable de participantes y la infraestructura adecuada.	x		
8. Apoyo económico de los padres de familia y de los participantes.	x		
9. Realizar intercambios de experiencias pedagógicas andragógicas y pasantías entre los funcionarios y participantes de las UNEDS.	x		
10. Capacitación permanente.	x		
		x	

AMENAZAS	AMENAZAS		
	A	M	B
1. Proliferación de establecimientos particulares a distancia.	x		
2. Distorsión en la interpretación del Artículo del Reglamento General de la Ley de Educación por algunos establecimientos educativos a distancia.	x		
3. Falta de estabilidad laboral en el personal tutorial.		x	
4. Incumplimiento de tareas y revisión de módulos por los participantes.		x	
5. Aspirantes con bajo nivel académico.			
6. Hogares desorganizados.		x	
7. Participantes que emigran del sector rural a		x	

sector urbano y viven solos.	x		
8. Minimizan la labor educativa que cumple la institución por parte de los establecimientos de educación regular.		x	
9. Falta de interés personal por superarse en los habitantes de las comunidades donde existen las extensiones.	x		
10. Carencia de vías de transportes accesibles a las extensiones.			
11. Resistencia en la admisión a nuestros participantes en establecimientos de educación superior.		x	
12. Amenaza de desastres naturales especialmente del volcán Tungurahua.		x	

La elaboración de la matriz FODA de la institución educativa es fundamental, porque en ella se determina los aspectos positivos que ayudan a mejorar las actividades educativas, de gestión y liderazgo, así también permite el crecimiento institucional y la credibilidad de la sociedad en general. Así mismo se evidencia la presencia de los aspectos negativos, los cuales impiden el desarrollo equitativo de la institución, siendo necesario la búsqueda de alternativas para ir mejorando y solucionando los problemas presentados.

Parece muy útil y necesario la matriz FODA en toda institución educativa, para conocer a profundidad el estado real de la institución. De esta manera se puede poner más énfasis en los aspectos que han permitido el avance y la buena organización, propiciando las condiciones y relaciones básicas que son el requisito previo para la ejecución efectiva y armónica de la acción educativa.

Los aspectos positivos requieren de una planificación que permita las relaciones apropiadas y convenientes entre las actividades y las personas que las desempeñan, por lo tanto los esfuerzos colectivos serán superiores a la suma de esfuerzos individuales de los miembros de la institución, porque cuando están bien organizados los esfuerzos

individuales de equilibran, se coordinan y permiten trabajar dentro de los límites establecidos.

Haciendo referencia a los aspectos negativos, éstos deben ser considerados como un reto que debe enfrentar la institución, donde será necesario que todos los miembros de la institución educativa comprendan que la viabilidad y permanencia de las instituciones educativas en beneficio de la sociedad, dependen de la capacidad de la misma para mantener, animar y obtener un crecimiento de calidad y excelencia.

La gestión de calidad de los directivos debe animar una verdadera acción de cooperación y *“propiciar el desarrollo de un sentido de misión comunitaria y la formación de valores institucionales conducentes a que las personas se sientan estimuladas de formar parte de la institución educativa”* (Hugo, 2001), con nuevas ideas, nuevos valores, nuevas experiencias que permitan un proceso de renovación constante de forma planeada y sistemática, donde los cambios respondan a la situación actual de la población.

## **5.5. Resultados**

### **5.5.1. De los directivos**

La Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo, se encuentra ubicada en el barrio Alamos II, parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Pertenece a la Dirección de Educación Hispana, funciona con tres directivos, seis coordinadores zonales, 21 tutores y tres funcionarios administrativos y de servicios. En el presente año lectivo cuenta con un total de 310 participantes en el ciclo diversificado, del 1ero al 3ro de Bachillerato en las especialidades de Sociales, Agropecuario Forestal y Manualidades y Artesanías, de los cuales 143 son hombres y 167 son mujeres, el número de hombres con el número de mujeres que forman la Unidad Educativa tiene una leve diferencia, las mujeres son más numerosas, lo cual indica que el acceso al sistema educativo va tomando mayor importancia en el sexo

femenino. La equidad entre hombres y mujeres en educación a distancia fortalece la participación de todos. A través del intercambio y de los conocimientos adquiridos, todos y todas se vuelven actores eficientes y efectivos del hecho educativo.

Es una institución encaminada a satisfacer las demandas de la comunidad educativa, vinculando la educación con el trabajo, a fin de contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes y la comunidad en general.

Su modalidad es a distancia, necesita de un tutor facilitador y del participante; la tutoría es la función que dinamiza y mantiene en funcionamiento de la modalidad de educación.

Resultados de la encuesta a los directivos

Tabla 6

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	50
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan		

En esta oportunidad en las encuestas participaron únicamente el 67% de los directivos y los resultados sobre la forma de organización de los equipos de trabajo en la institución de la tabla 6 indican que el rector es quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, siendo por lo tanto una persona que vela por el prestigio, el bienestar y el crecimiento institucional

Tabla 7

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros en la institución	0	0
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros		
e. No contestan		

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos en la institución, es decir todas las actividades desarrolladas durante el proceso de estudio – aprendizaje y que aportaron en el desarrollo institucional.

Tabla 8

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	2	100
b. No	0	0
TOTAL	2	100

En cuanto a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, reglas y procedimientos el 67% de los directivos manifiestan que si están escritas en él. Por lo tanto hay que cumplir con todos los aspectos que contiene el manual para efectivizar las tareas que les corresponde desarrollar a los miembros de la institución educativa. El cumplimiento de las tareas es una responsabilidad que favorece el desenvolvimiento de todos y todas.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Rector	1	50
b. Consejo directivo	1	50
TOTAL	2	100

Siguiendo con el orden de tabulación se encuentran los resultados sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, donde el 33% de los directivos detalla que esta actividad lo realiza el señor Rector y el otro 33% manifiesta que lo hace el Consejo Directivo. Existe una discrepancia en esta ocasión puesto que debe haber un común acuerdo en cuanto a la toma de decisiones para la ejecución de todas las actividades pertinentes.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	1	50
b. No	1	50
TOTAL	2	100

Dan a conocer con claridad que en ningún momento delegan a otras personas a tomar decisiones cuando de resolver problemas se trata, son ellos los indicados para promover soluciones pertinentes y oportunas en la resolución de conflictos que se presentan durante el proceso de estudio – aprendizaje. Es importante en este aspecto, que los colaboradores conozcan las situaciones de conflictos, sin embargo no son quienes participan en la búsqueda de soluciones.



Tabla 11

SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	1	50	1	50		
b	Desarrollo profesional de los docentes	2	100				
c	La capacitación continua de los docentes	2	100				
d	Trabajo en equipo	2	100				
e	Vivencia de los valores institucionales	1	50	1	50		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			2	100		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			1	50	1	50

Refiriéndose a la administración y liderazgo que promueven en la unidad educativa los directivos, los resultados dan a conocer que la mayoría de las veces promueven el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, el trabajo en equipo siempre. En un 50% lo hacen promoviendo la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales. Por lo que a veces existe la participación de los padres de familia en las actividades programadas, hay que señalar que esta situación se da porque los padres se encuentran en sus labores diarias que deben cumplir dentro del seno familiar.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	100				
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	50	1	50		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	1	50	1	50		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			2	100		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	100				

Dirigir una institución educativa no es tarea fácil, es necesario poseer un don de liderazgo para caminar juntos y velando siempre por el bienestar y el crecimiento de la institución, demostrando su habilidad de lograr el buen nombre y la factibilidad de una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión en todo sentido.

Tabla 13

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION 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	2	100				

	para saber qué les falta mejorar						
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	50	1	50		
c	La mejora de los mecanismos de control	2	100				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	100				

La manera de promocionar el mejoramiento del desempeño y el progreso de la institución se promueve siempre que haya la información oportuna de participantes, tutores y directivos, tomando como referencia lo que hace falta mejorar pero permitiendo también un ambiente cordial y saludable en el lugar de trabajo y con la mejora correspondiente de los mecanismos de control respectivos.

Tabla 14

## ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Rector), Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.	2	100				
b	De gestión (secretario, colectoría, etc.)	2	100				
c	De coordinación (equipo de coordinación, etc.)	2	100				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	100				
e	Otros (¿cuáles?)						

Existe una clara explicación sobre los organismos que se encuentran en la institución y detallan que está el rector, el consejo académico dentro de la dirección, en la gestión está el secretario y la comisión económica, en el de coordinación están los coordinadores y en el técnico el equipo docente, todos desempeñando una función específica que favorecen la credibilidad y confianza de los colaboradores y de la sociedad en general.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	50	1	50		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	100				
d	Coordinar las actividades de estudio – aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	100				

Las actividades del equipo educativo siempre llevan a cabo el seguimiento global del grupo de participantes, promoviendo las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratando de forma coordinada los conflictos presentados y se puedan

establecer las medidas oportunas de resolverlos coordinando las actividades de estudio – aprendizaje propuestas. Es decir que el equipo educativo es el gestor primordial dentro del aspecto educativo.

Tabla 16

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

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

	asignaturas				
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	100		

Los departamentos didácticos según los resultados obtenidos se encargan de formular propuestas al equipo directivo referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, de elaborar la programación didáctica del estudio – aprendizaje de la materia o área correspondiente, de mantener una metodología actualizada, así como de colaborar con el Departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

Tabla 17

#### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	100		

La gestión pedagógica según los directivos institucionales fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico respectivo.

Tabla 18

## MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos	1	50	1	50
b	Plan estratégico	2	100		
c	Plan Operativo Anual	2	100		
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	100		

El material de planificación educativa que se realiza en la institución es como se detalla: Plan estratégico, Plan Operativo Anual y el proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docente.

## 5.5.2. De los docentes

Resultados de la entrevista dirigida a los docentes

Tabla 19

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	38	8	50	2	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 estudio – aprendizaje	9	56	7	44		
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de estudio - aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	11	69	5	31		
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.	6	38	10	62		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de estudio – aprendizaje			15	94	1	6
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de estudio – aprendizaje	9	56	6	38	1	6



7. En el proceso de estudio – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del participante	14	88	2	12		
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	2	12	8	50	6	38
9. Sentirme poco integrado en la unidad y entre compañeros	1	6	7	44	8	50
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la unidad educativa	2	12	5	32	9	56
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	11	69	4	25	1	6
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector de la unidad educativa	9	56	6	38	1	6
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	69	3	19	2	12
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera	14	88	1	6	1	6
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades	10	62	6	38		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes	10	62	6	38		

La participación de los tutores de la institución ha sido muy importante, no se integraron todos pero si la mayoría, por lo tanto la encuesta presenta los resultados de los 16 tutores que intervinieron en el proceso de investigación.

En relación a las declaraciones presentadas la mayoría de las respuestas están ofreciendo datos que si lo realizan siempre y a veces las actividades que resaltan el liderazgo, la participación, las gestiones desarrolladas y el trabajo en equipo.

### 5.5.3. De los estudiantes

Resultados de la encuesta a los estudiantes

Tabla 20

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y participantes	7	24	21	70	1	3	1	3
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los participantes	4	13	18	60	5	17	3	10
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo	7	24	19	63	1	3	3	10
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	3	10	13	43	9	30	5	17
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	10	10	33	11	37	6	20
6. Los docentes inician la	14	47	11	37	3	10	2	6

clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.								
7. El docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	40	18	60				
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	18	60	4	13		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	6	8	27	14	66		
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	18	60	12	40				
11. Es el docente quien decide qué se hace en esta clase	4	13	11	37	12	40	3	10
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	14	47	16	53				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	6	20	17	57	5	17	2	6

14.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	12	40	17	57	1	3		
---	----	----	----	----	---	---	--	--

Los resultados de la presente encuesta proporciona datos muy importantes sobre cómo ven los participantes las actividades que se realizan en la institución, la actuación de los directivos, tutores y la motivación para seguir adelante con nuevas ideas y practicando los valores impulsados, así también empeñados en emprender un trabajo más participativo y de servicio a la colectividad.

#### 5.5.4. De los padres de familia

Resultados de la encuesta a los padres de familia

Total de padres de familia encuestados 25

Tabla 21

#### CONSTITUCION DE LA FAMILIA

Orden	Aspectos	f	%
a	Matrimonio	20	80
b	Unión libre	4	16
c	Otro	1	4

En el ámbito familiar, la forma cómo se constituye la familia tiene mucho que ver en la formación de cada persona, es la parte medular para fomentar los principios, valores, costumbres, la gestión y el liderazgo dentro de la sociedad.

Tabla 22

#### OCUPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA

Orden	Trabajo al que se dedica	f	%
a	Formal	2	8
b	Informal	23	92

El trabajo dignifica a la persona, por lo tanto aquel que se hace con responsabilidad y buscando el bien común da ejemplo de vida a sus seguidores.

Tabla 23

## TIEMPO QUE DEDICAN LOS PADRES A LOS HIJOS (AS)

Orden	Aspectos	f	%
a	Una hora cada día	4	16
b	De vez en cuando	7	28
c	Una vez en la semana	4	16
d	En el momento de la comida	8	32
e	Cuando las necesidades lo requieren	2	8

Parece bastante común que el tiempo que los padres dedican a sus hijos es mínimo, las razones ya se verifican cuando se presenta las labores a las que se dedican, siendo las mismas un factor que impide compartir el tiempo necesario entre ellos.

Tabla 24

## APOYO DE LOS PADRES A LOS HIJOS (AS) EN EL ESTUDIO

Orden	Aspectos	f	%
a	Con dinero para comprar lo necesario	5	20
b	Dando ideas para que haga su trabajo	7	28
c	Felicitándole por sus resultados	1	4
d	Dándole todo el tiempo libre	5	20
e	Ayudándole a hacer el deber	2	8
f	Controlándole que realice el deber	5	20

La forma que cada padre de familia comparte con sus hijos constituye un aspecto fundamental, porque cada detalle por más pequeño que sea, es significativo para continuar en sus estudios.

Tabla 25

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	Si		No	
		f	%	f	%
a	Vive usted con su familia	21	84	3	6
b	Habla con sus hijo(as) de todas las cosas que pasan en la comunidad sean buenas o malas	6	12	18	88
c	Revisa los deberes y tareas a sus hijos(as) en casa	10	40	15	60
d	Sabe cuáles son los amigos(as) de sus hijos en el lugar donde estudia	10	40	15	60
e	Ha conversado con los maestros(as) sobre el estudio de su hijo(a) en el plantel	11	44	14	56
f	Asiste a las reuniones convocadas por los maestros	14	56	11	44

Los resultados que presenta la tabla, nos indica con precisión que hace falta más acercamiento de los padres hacia sus hijos, siendo importante manifestar que por la falta de comunicación, de acompañamiento y el seguimiento de sus actividades llevan a la juventud de hoy a enfrentar problemas personales y sociales.

#### 5.5.5. De la entrevista a directivos

N°	Pregunta	Respuesta	f	Respuesta	f
		positiva		débil	
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	//	2		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar	//	2		

	las tareas d liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	//	2		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	//	2		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	//	2		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	//	2		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	//	2		
8	¿Qué antivalores trataría de eliminar en el caso de existir?	/	1	/	1

La entrevista a los directivos en sus resultados presenta un 98% de respuestas positivas, cada pregunta está respondida mediante la relación directa que favorece la comunicación entre personas, describe la manera de solucionar los conflictos a través del diálogo y buscando siempre un ambiente pacífico de las dos partes.

## 5.6. Discusión

### 5.6.1. Del personal directivo

La unidad educativa cuenta con tres personas profesionales en educación que dirigen y organizan el funcionamiento y desarrollo de la institución, una vez realizada la tabulación de las respectivas encuestas se puede evidenciar claramente los aspectos que aplican los directivos

en relación a la gestión educativa, el liderazgo y los valores institucionales respectivamente.

Siendo necesario aclarar que en la institución el líder que trabaja por el mejoramiento y el bienestar es el rector, está basado en una buena organización de todos sus componentes y principalmente con el apoyo de los demás directivos, el equipo de coordinación y los tutores que refuerzan las actividades de estudio- aprendizaje a los participantes.

Tomando en cuenta el tiempo de creación de Educación a Distancia en la provincia de Chimborazo hace 19 años, y haciendo referencia al tamaño de organización que lleva adelante, éste sistema se ha consolidado, irradiando el servicio a nivel de todos los cantones de la provincia con 3600 participantes desde el 5to Año de Educación General Básica hasta el 3er Año de Bachillerato en las especialidades de Ciencias Sociales, Agropecuario Forestal y Manualidades y Artesanías, distribuidos en 53 extensiones y con la colaboración activa de 130 profesionales como animadores comunitarios. Esto indica que los resultados de la institución están presentes por su labor y su trayectoria.

Conjuntamente con el consejo directivo se encargan de tomar las decisiones pertinentes cuando se presentan conflictos, se preocupan siempre para que el personal tutorial sea de mejor calidad y por lo tanto se desarrolla capacitaciones permanentes durante el año lectivo, poniendo énfasis en el trabajo en equipo y la práctica de los valores con la finalidad de promover en la institución la excelencia académica.

Al referirse a las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución manifiestan que éstas son innatas, idea que no comparto porque según Manuel Guillén en su obra *Ética en las organizaciones* indica que las habilidades acerca del liderazgo se van adquiriendo durante la vida, ya que se define como la “capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica”, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus



necesidades de bienes útiles, agradables y éticos. Por lo tanto el liderazgo se adquiere con la experiencia vivida y sobre todo mediante la capacitación que combine la práctica, la teoría y principalmente la reflexión.

Se encargan de promocionar el mejor desempeño de las actividades educativas y el progreso institucional a través de los resultados obtenidos de todos los actores educativos que forman parte de la organización, principalmente tomando en cuenta las dificultades presentadas para mejorarlo y el gran deseo de crear ambientes cordiales de trabajo. Para ello cuentan con los organismos adecuados que coordinadamente desempeñan las actividades pertinentes que se aplican en el sistema de educación a distancia.

Las actividades del equipo educativo que se promueven en la institución son la evaluación y el seguimiento de todo el grupo de participantes, así también trata de forma coordinada los conflictos que surgen en el grupo a fin de establecer las alternativas adecuadas y oportunas para resolverlos.

Las acciones del equipo educativo presentan un resultado satisfactorio dentro del estudio – aprendizaje proponiendo actividades de perfeccionamiento para los miembros y con la colaboración de los departamentos existentes para el servicio a la colectividad. Siendo uno de los objetivos mantener una metodología actualizada que concuerde con la realidad del participante y con los cambios que se presentan en el mundo actual, donde la investigación es el factor importante para ir descubriendo nuevas ideas, nuevos conocimientos y mejorar la calidad educativa.

Este proceso permite orientar a los participantes y utilizar los recursos necesarios para la elaboración de proyectos educativos, mediante los cuales se detectará los problemas existentes y se buscará las soluciones pertinentes de los problemas de estudio – aprendizaje.

Mediante la entrevista a directivos se pudo determinar los aspectos positivos que manifiestan acerca de la comunicación, porque a través

de ella se puede transmitir los pensamientos, experiencias, sentimientos para una mejor convivencia y establecer la relación necesaria entre personas para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Los documentos que maneja la institución y que facilitan el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo son la ley orgánica de educación, el reglamento general de educación a distancia, reglamento interno entre otros, pero en realidad en aquellos documentos no está especificando exactamente lo que se cuestiona sino que son instrumentos que orientan a emprender el liderazgo a través de ejecución dentro del proceso de estudio – aprendizaje.

La reacción frente a un conflicto presentado en la institución es llamar la atención a las partes involucradas para analizar las causas que ocasionó y buscar las soluciones respectivas.

Un líder educativo debe tener como características el de planificador, organizador, dirigente, que sabe seleccionar el personal, coordinador, evaluador que acepte las opiniones de los demás y busque el beneficio común.

El liderazgo que predomina en la institución indican los directivos es el democrático, porque permite que todos participen, respetando los diferentes criterios, y propiciando el trabajo en equipo. Sin embargo como en toda organización o institución educativa existe diferencias entre algunos y hace que el ambiente de trabajo no sea completamente saludable y cordial con todos.

Coinciden en señalar que los valores institucionales que buscan desarrollar en la unidad educativa son respeto, colaboración, compañerismo, responsabilidad, solidaridad, confianza, calidad humana, creatividad, siendo algunos de éstos los que predominan en el centro educativo.

Indican que si existen antivalores como el egoísmo, la injusticia, desconfianza, los mismos que dificultan el desenvolvimiento efectivo de las actividades que se desarrollan.

### **5.6.2. De los docentes**

Los docentes o tutores están cada uno a cargo de un nivel específico durante el año lectivo y reciben el apoyo de los tutores especiales para justificar sus horarios de trabajo. La ventaja que se subraya en este aspecto es que tienen toda la jornada con los participantes, para en cualquier momento poner de manifiesto actividades que hacen referencia a la gestión, el liderazgo y los valores que se evidencian en la institución educativa y entre todos los actores educativos.

Todos tienen una gran responsabilidad dentro del proceso educativo, y se evidencia la preocupación de los docentes de ir buscando innovaciones y cambios de actitudes en los participantes, y todo eso se puede lograr con una actitud constante de transformación y del ambiente de estudio – aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante que le ofrece el facilitador.

Para motivar el trabajo de docente líder es necesario poseer las actitudes firmes y las habilidades de poder cuestionar las órdenes existentes frente a cualquier situación que se presente. Teniendo claro este aspecto se puede incentivar a los participantes, padres de familia y la comunidad toda a una participación colectiva que lucha siempre por el bienestar de toda la institución y por lo tanto de la sociedad en general.

Cuando existen resultados favorables de aquellas personas que están al frente de la institución y además demuestran seguridad, honestidad y un buen estado de ánimo a sus colaboradores se logra confianza y también la unidad para emprender un trabajo en equipo que lleva adelante a todos.

Lo que es más importante en la vivencia de los seres humanos y principalmente en la educación es la práctica de los valores para lograr una formación integral en el participante, por lo tanto hay que poner más interés en el ser humano en su totalidad, no solamente compartiendo nuevos conocimientos, sino también ofreciéndole el espacio para hablar de sus problemas, sus éxitos y la realidad que vive cada uno.

Se aprende con el ejemplo, es decir que para fomentar las buenas relaciones humanas, la gestión y el liderazgo en el ámbito educativo primero el tutor debe dar testimonio de su ejemplo, demostrando el compromiso y el gusto de desempeñar las funciones encomendadas con responsabilidad. Aprovechando cada oportunidad para impulsar este ambiente, ya sea en los ámbitos sociales, deportivos, culturales y con la participación de autoridades, padres de familia, docentes, participantes y la comunidad.

### **5.6.3. De los estudiantes**

Los estudiantes que participaron en la investigación corresponden al 3ro "A" de Bachillerato Especialidad Sociales y son un total de 30, en la matrícula constan 33 pero se retiraron 3. El número de mujeres es similar al de hombres, eso significa que la marginación de las mujeres en la clase social del sector terciario empieza a ser superada.

Los resultados de la encuesta presenta algunas expectativas importantes en los participantes, con respecto a las opiniones de los docentes y estudiantes que toma en cuenta el rector de la institución, 21 estudiantes contestan estar de acuerdo, 7 estar completamente de acuerdo y los 2 están en desacuerdo. Se evidencia que las autoridades hablan mucho de los problemas que presentan los estudiantes, pero no les escuchan como debería serlo. Manifiestan que los tutores en todas las clases inician con frases de motivación en valores y considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.

Las actividades que proponen los docentes son innovadoras por lo que los participantes deben desarrollarlas, los trabajos se realizan en grupos, con las instrucciones y la participación del docente. Tratan de que el estudiante participe y actúe en las tutorías, no se espera que todos hagan lo mismo sino que cada uno desarrolle su creatividad y la habilidad que tiene.

La educación de los valores humanos se aprende del ejemplo vivo de quienes son los actores, principalmente la familia, los educadores y la sociedad en la que vivimos y nos desarrollamos. Son entonces los espacios propicios para ponerlos en práctica de forma eficiente y mejor si se trabaja desde la niñez, será más factible que se incorpore a la edad y a las actividades posteriores.

Siendo indispensable en esta oportunidad recordar el eslogan “Educa a los niños y no será necesario castigar a los hombres”, lo que quiere decir es el hogar en familia, la escuela y el colegio donde los participantes adquieren la base de su formación en todos los aspectos, de no serlo así ya existen vacíos que no se pueden llenar si antes no se vivieron significativamente.

#### **5.6.4. De los padres de familia**

En la encuesta han participado la mayoría de padres de familia, todos han demostrado interés en la práctica de valores y en su reflexión. Los padres de familia aporta datos sobre cómo está constituida la familia, de los 25 padres encuestados, 20 indican de matrimonio, 4 de unión libre y 1 de otra relación.

Los padres de familia de los participantes de esta unidad tienen profesiones que pertenecen al sector terciario en la mayor parte y un mínima al sector secundario.

La realidad expresada por los padres y madres refleja lo antes expuesto por los participantes. La falta de liderazgo y la práctica de los

valores se refieren a la ausencia de los padres en el hogar por la situación del trabajo principalmente, la falta de comunicación porque dedican su tiempo en el trabajo y únicamente en la mayoría de los casos se aprovecha la hora de la comida para hablar con ellos.

La mayor parte de los padres apoyan a sus hijos (as) dándoles ideas para la realización de las tareas otra gran parte con el dinero para comprar lo necesario y una mínima parte piensan en felicitarles después de lograr los resultados. Admiten que no revisan las tareas que sus hijos (as) en casa y desconocen a las amistades de los mismos.

La relación con los maestros(as) de la institución lo realizan en las reuniones convocadas, otros ni en esa ocasión porque los padres se encuentran fuera de casa trabajando u ocupados en las tareas agrícolas.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

El tema sobre gestión abre nuevas expectativas para crear ambientes y espacios emprendedores en la sociedad. En este proceso, los gestores educativos con su valioso trabajo dan sentido a la vida, confianza, una capacidad de empatía importante para llevar al progreso y a la superación de la organización.

Que un liderazgo es auténtico cuando se busca una transacción y un tipo de transformación que contribuya realmente al desarrollo humano de los colaboradores, servidor donde ha encontrado una sólida justificación teórica en la necesidad que poseen todos los seres humanos de encontrar sentido a su trabajo, y a su comportamiento en general.

La conciencia moral se forja a lo largo de la niñez, adolescencia, juventud y vida adulta, por lo que todo centro educativo debe formar la conciencia en el educando de que él es el educador de sí mismo, luego están sus padres y en tercer lugar en centro educativo como complemento a todo aquello que la familia no está en capacidad de ofrecerle.

Las actividades que se desarrollan en el aula deben ser dinamizadas y adecuadas, incorporando actividades de gestión, de líder y valores en el proceso de estudio - aprendizaje, la vida diaria de la comunidad, sus problemas, necesidades, expectativas, desarrollo y recursos.

En la unidad educativa, el aprendizaje con base en gestión, liderazgo y valores marca una diferencia en relación a otras instituciones regulares, sin embargo la sociedad de hoy necesita la actuación urgente de un diseño que incorpore todos los aspectos mencionados, es decir una educación en la vida y para la vida.

La nueva tecnología da un rumbo diferente al rol del maestro(a) y de la educación, por lo que deben ser guías para aprender a aprender, permitir el desarrollo integral del sujeto en evolución en su contexto social y cultural.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las autoridades y docentes fomentar la práctica de más actividades que propicien la realización de gestiones, de liderazgo, especialmente se debe empezar conociendo la realidad de los participantes para seguir los pasos adecuados de una formación acorde a la necesidad de hoy.

Que la unidad educativa se debe preocupar de dotar de ambientes dinamizantes, alegres, experiencias vivenciales donde se contagian de entusiasmo, cantando, bailando, jugando, trabajando, etc., con la finalidad de despertar el interés en los participantes.

A todos los actores educativos trabajar la conciencia y la cultura para crear espacios de libertad, de creatividad, porque el discurso moral hoy no funciona, no sirve; una persona no necesita que le diga debes hacer ..., hay que buscar ..., sino estar incorporada en la acción, el descubrimiento e ir produciendo por su propia iniciativa.

Los miembros de la comunidad educativa deben practicar una metodología participativa en todos los niveles y estimular el aporte del otro, ya que es el pilar fundamental que sostiene a la ética.

A los docentes, que por magnífico que sea el estudio – aprendizaje y excelentes los recursos, si no ha creado en el educando el interés, la confianza y la motivación para aprender, no puede funcionar el proceso educativo consciente, gratificante, seguirá siendo teórico, repetitivo y vertical.

Los docentes deben comprometerse a cambiar su labor educativa, emprendiendo un camino de trabajo creador y permanente del hombre sobre sí



mismo, para tener una sociedad que responda a las nuevas condiciones que presenta el mundo.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 1. Título de la propuesta

FUNDAMENTANDO UN TRABAJO DINAMIZADOR Y EN EQUIPO

### 2. Justificación

La investigación realizada en la Unidad Educativa, se centra en la revisión y el análisis crítico de cada uno de los documentos básicos que maneja la institución para su desarrollo, con el fin de encontrar a través de un enfoque teórico las debilidades y falencias existentes e ir determinado las más prioritarias y se pueda ofrecer un aporte de mejoramiento para beneficio de la institución, basándose en el estudio de los procesos y las orientaciones acerca de la gestión, el liderazgo, los valores y su práctica con la participación directa de toda la comunidad educativa institucional.

El Proyecto Educativo Institucional constituye en todas las instituciones educativas el mecanismo que orienta las actividades en forma integrada, sistemática y coherente, donde una de las estrategias fundamentales que permiten elevar la calidad educativa es la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de que sean ellos los actores directos de todo proceso educativo orientado a cumplir con los objetivos trazados en todas sus dimensiones.

La Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo, viene desarrollando sus actividades educativas basada en el Proyecto Teleducativo Institucional (PTI), el mismo que presenta una serie de situaciones que necesitan una revisión y reorganización coherente con la realidad, evitando prejuicios que afectan el crecimiento institucional.

A más de los documentos facilitados por la institución, se realizó encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, donde se pudo determinar que en el ambiente de los tutores existe aún individualismo y falta de unidad entre todos.

Por lo tanto la prioridad de aportar con algunas ideas que ayuden a superar las dificultades encontradas, porque la sociedad necesita frente a los avances científicos y tecnológicos, donde el ser humano debe estar consciente que la formación debe brindar los aportes necesarios en el proceso de decisión y realización personales. La formación basada en una buena gestión y liderazgo propende alcanzar en los educandos cambios como resultado de la conciencia, las motivaciones internas y de la propia decisión, de la constancia y del esfuerzo personal, que sólo se logra con la ayuda de los demás.

Todas estas consideraciones manifestadas, justifican la importancia de tratar el tema fundamentando el trabajo dinamizador y en equipo como un aspecto encaminado hacia la excelencia educativa y el aporte fundamental para el crecimiento de la institución.

El análisis de los procesos proyectados a generar una formación gestora, con liderazgo y propiciando los valores se hará posible en educación a distancia según los parámetros señalados, la cual está integrada por sociedades diversas que buscan incluirse en el mundo actual y alcanzar el mejoramiento de la calidad educativa.

### **3. Objetivos de la propuesta**

- Desarrollar experiencias nuevas con la participación de todos los miembros de la institución educativa, tomando en cuenta las realidades y necesidades de los actores en educación a distancia.
- Crear espacios extracurriculares para promover actividades que impulsen la creación de líderes motivadores.
- Involucrar a las actividades educativas de los tutores casos en los que requieran su participación colectiva y un ambiente saludable y de sana diversión para todos.

- Efectivizar las actividades durante el segundo trimestre del período lectivo 2010 – 2011.

#### **4. Localización y cobertura espacial**

El presente trabajo de investigación se ha venido desarrollando progresivamente y sin dificultades gracias al apoyo de autoridades, tutores, participantes y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo. La unidad educativa se caracteriza por ser una institución en desarrollo progresivo, encaminada a satisfacer las demandas de la comunidad educativa vinculando la educación con el trabajo, la producción con el desarrollo de la comunidad a fin de contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes y la comunidad en general.

Consciente de su importancia he creído conveniente insertarme dentro de esta propuesta, con la mentalidad de fomentar el trabajo dinamizador y en equipo a fin de convertirme en la protagonista de un nuevo desarrollo socio-cultural, económico y político de la actividad educativa.

#### **5. Población objetivo**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Chimborazo de la ciudad de Riobamba, en virtud de que la educación a distancia está ocupando un lugar importante en la provincia en el ámbito social y nacional, ya que es un medio para mejorar el perfil del participante en todos sus aspectos, cuyo objetivo es alcanzar resultados satisfactorios que se traduzcan en recursos humanos líderes, gestores pero con valores, preparados para enfrentar una serie de limitaciones y de este modo emprender el desarrollo de su medio y del país en general.

Por otra parte se propende una educación integradora, eficiente y efectiva en el trabajo cotidiano, involucrada la teoría y la práctica con el pensamiento, para ser personas modernas, creativas, innovadoras con calidad humana.

Conocedores que el trabajo en equipo da resultados positivos, es importante unir los esfuerzos y buscar estrategias que ayudan a mejorar la educación y con el aporte de otros se puede alcanzar una formación más sólida y de calidad.

## **6. Sostenibilidad de la propuesta**

La consolidación de los sistemas de educación a distancia es un hecho comprobable en los inicios del nuevo siglo, para ello es necesario docentes comprometidos, responsables, dinámicos e innovadores para atender las crecientes necesidades de la educación.

Todo proceso y por lo tanto la presente propuesta será sostenible cuando impulsemos cambios sustanciales, de actitud diferente, partiendo de una formación y capacitación de los docentes y administradores, para que estén en condiciones de comprender el desarrollo integrado del contexto y participar activamente en él, como tutores motivadores con iniciativas comunitarias. Siendo necesario para la aplicabilidad y sostenibilidad de la propuesta los siguientes recursos.

- Humanos: Autoridades, Tutores, Coordinadores Zonales y Facilitador
- Tecnológicos: Computadoras (Centro Informático), Infocus, Grabadora, Cámara fotográfica. Copiadora, Internet
- Materiales: Fichas, papelotes, marcadores, papel bonn, esferográficos, carpetas
- Físicos  
Aula de audiovisuales  
Sala de computación

- Económicos: Presupuesto de la Institución, movilización tutores y facilitador, adquisición de los materiales
- Organizacionales: cronograma de trabajo, talleres

## 7. Presupuesto

El presupuesto que se requiere para la elaboración del perfil del proyecto es de 200 dólares americanos.

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>MATERIAL DE OFICINA</b>			
PAPEL BOND	500	0.02	10.00
CDS	10	2.00	20.00
IMPRESIONES	100	0.05	5.00
FOTOCOPIAS	500	0.02	10.00
ANILLADOS DEL MATERIAL	10	2.00	20.00
<b>MATERIAL TECNOLÓGICO</b>			
FLASH MEMORY	1	15	15
COMPUTADORA (ALQUILER)	30 HORAS	0.60	18.00
INTERNET	30 HORAS	0.60	18.00
INFOCUS (ALQUILER)	10 HORAS	2.00	20.00
COMPUTADORA PORTATIL	10 HORAS	2.00	20.00
<b>LOGISTICA</b>			
TRANSPORTE	50	3.00	150.00
COMUNICACIÓN			30.00
IMPREVISTOS			50.00
<b>TOTAL</b>			<b>386.00</b>

## 8. Cronograma

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO REQUERIDO EN MESES Y SEMANAS															
		NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Adquisición de la documentación y la información pertinente.		x														
2	Revisión y análisis de la documentación adquirida			x	x												
3	Desarrollo del informe del trabajo investigativo					x	x	x	x								
4	Presentación de la propuesta a la institución									x							
5	Autorización de las autoridades para la realización de la propuesta.										X	X	x				
6	Elaboración del marco teórico													x			
7	Descripción fundamentada del diagnóstico														x		
8	Preparación para la ejecución de la propuesta														x		
9	Adquisición de los materiales															x	
10	Realización de la propuesta																

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Abril, M. (2007). *Código Ético*. Quito.
- Cajamarca, C. (1996). *Aprender a educarse ser y a obrar*. Santafé de Bogotá: Géminis Ltda.
- Cajamarca, C. (1998). *Talleres de Formación Integral*. Santafé de Bogotá: Géminis Ltda.
- Chimborazo, U. E. (2006). *Planificación Estratégica*. Riobamba.
- Chimborazo, U. E. (2008). *Proyecto Teleducativo Institucional*. Riobamba.
- Chimborazo, U. E. (2008). *Proyecto Teleducativo Institucional*. Riobamba.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las organizaciones*. Madrid: Juan Luis Posadas.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las organizaciones*. Madrid: Juan Luis Posadas.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las organizaciones*. Madrid: Juan Luis Posadas.
- Hugo, S. (2001). *Administración y Legislación Educativas*. Quito.
- Parra, M. G. (2008). *Ética en las organizaciones*. Madrid: Juan Luis Posadas.
- Posner, G. (2007). *Análisis del currículo*. México: Mexicana.
- Reza, E. (1999). *Propuesta Curricular para la Educación Básica de adultos a Distancia*. Quito: Edipcentro.
- UNEDCH. (2005). *Reglamento Interno*. Riobamba.
- Valenzuela, J. (2008). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.



## 9. ANEXOS

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)**

Sr. Gestor 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 ( )

2. ¿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) .....

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

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

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

SI (\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_)

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

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

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

SI (\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué 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.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (Rector(a), Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.)			
b	De gestión (secretario, colecturía, etc.)			
c	De coordinación (equipo de coordinación, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

12. El consejo académico(equipo educativo) 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.

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

Si ( ) No ( )

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

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

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA A DOCENTES**

**Sr. Tutor(a)**

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.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

**Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo.....**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

**Sector: Urbano ( ) Rural ( )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
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 estudio-aprendizaje.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de aprendizaje.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de estudio- aprendizaje.			
7. En el proceso de estudio- 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 institución entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector 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 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.			

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**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 cuatro 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 el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**D** Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**CD** Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo.....**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

**Sector: Urbano ( ) Rural ( )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

**MATERIA DE ESTUDIO**

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

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	Completa mente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuer- do	Completa- mente en Desacuer- do
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo está presente en la institución educativa				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La honestidad y los valores se enseñan con el ejemplo				



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA**

Por favor conteste la siguiente encuesta, su aporte es muy valioso.

**Escriba una (x) en el/los paréntesis que corresponda a la respuesta solicitada.**

1. Su familia está constituida por:  
Matrimonio (      )  
Unión libre (      )  
Otro (      )
2. Cuál es el trabajo al que usted se dedica?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué tiempo usted le dedica a sus hijos(as)?  
Una hora cada día (      )  
De vez en cuando (      )  
Una vez en la semana (      )  
En el momento de la comida (      )  
Cuando las necesidades lo requieren (      )
4. ¿Cómo apoya usted a su hijo(a) en el estudio que realiza en casa?  
Con dinero para comprar lo necesario (      )  
Dando ideas para que haga sus trabajos (      )  
Felicitándole por sus resultados (      )  
Dándole todo el tiempo libre (      )  
Ayudándole a hacer el deber (      )  
Controlándole que realice el deber (      )
5. ¿Vive usted con su familia?  
Si (      )                      No (      )
6. Habla con sus hijos(as) de todas las cosas que pasan en la comunidad, sean buenas o malas.  
Siempre (      )      A veces (      )      Nunca (      )
7. Revisa los deberes y tareas a sus hijos(as) en casa.  
Si (      )                      No (      )
8. Sabe cuáles son los amigos(as) de sus hijos en el lugar donde estudia.  
Si (      )                      No (      )
9. Ha conversado con los maestros(as) sobre el estudio de su hijo(a) en el plantel.  
Si (      )                      No (      )
10. ¿Asiste puntualmente a las reuniones convocadas por los maestros(as)  
Si (      )                      No (      )

## FOTOS DE LA INSTITUCIÓN





