



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 ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN JOSÉ DE LA BENEMÉRITA SOCIEDAD
DE BENEFICENCIA DE SEÑORAS DE GUAYAQUIL, DURANTE
EL PERÍODO DE ABRIL A DICIEMBRE DEL 2010”**

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

Autora: ABG. MARÍA ELENA CARRILLO ORTEGA

Director: Mgs. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, Abril del 2011

Mgs.

Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DIRECTOR 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. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **María Elena Carrillo Ortega**, 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, Abril del 2011

Abg. María Elena Carrillo Ortega

AUTORÍA

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

Abg. María Elena Carrillo Ortega
C.I. 0913594909

DEDICATORIA

A TI PADRE DIOS, por amarme tanto hasta el punto de concederme algunos talentos y fortalezas que espero, haya sabido multiplicar en beneficio de mis hermanos, para agradarte y para ser esa luz del mundo que contribuya desde mi aporte personal a construir un mundo de mayor justicia, equidad y amor.

A mi esposo José Miguel y a mis hijos María Alejandra y José Fabricio, por ser la razón de mi vida y la motivación que me impulsa a lograr mis metas y a cristalizar mis proyectos personales y profesionales.

A mis padres César e Isabel, auténticos forjadores de mi formación espiritual y humana, por ser mis modelos de vida y por haber inculcado en mí el amor al estudio, el sentido de responsabilidad, entrega y sacrificio, así como el deseo constante de superación académica.

A mis hermanas, por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo incondicional y, especialmente, a mi hermano Fabricio (+), porque fue ese destello de luz que iluminó mi vida durante veintitrés años y a quien llevo siempre en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Deseo dejar constancia de mi profundo agradecimiento a las Damas de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, por abrirme las puertas de esta institución y permitirme conocer y vivir verdaderas experiencias de aprendizaje.

A los directivos y docentes de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras, por su colaboración desinteresada y su disposición para compartir generosamente sus ideas, pensamientos, opiniones y comentarios que permitieron enriquecer el presente trabajo investigativo.

Gracias a todos y a cada una de las personas que propusieron valiosos aportes y sugerencias para llegar a la cristalización el presente proyecto. Deseo dejar constancia de mi imperecedera gratitud, pues con su valiosa colaboración ha sido posible la consecución de este ansiado objetivo, fruto de un profundo trabajo de investigación y estudio que, con humildad pero con enorme expectativa, pongo a consideración de todos ustedes.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

La suscrita Vice-rectora de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, CERTIFICA que la Abg. María Elena Carrillo Ortega ha realizado en esta institución educativa el trabajo de investigación para la presentación de su Tesis de Grado, previo a la obtención del Título de Magíster, el mismo que versa sobre el tema: ***“Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, durante el período de Abril a Diciembre de 2010”***.

Para tal fin, la Abg. María Elena Carrillo Ortega, ha desarrollado la investigación con responsabilidad, seriedad, honestidad, rigor científico, verdad y certeza a través de aplicación de encuestas y entrevistas a Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia pertenecientes a esta comunidad educativa, así como revisión y análisis de diversos documentos relativos a la vida institucional del plantel, comprometiéndose a comunicar los resultados del presente trabajo investigativo a las autoridades de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil.

Guayaquil, Enero 18 de 2011

Lcda. María Eugenia Martínez G.
VICE-RECTORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	6
4. MARCO TEÓRICO	
4.1 La Gestión: Conceptos	9
4.2 Liderazgo Educativo: Conceptos	13
4.3 Diferencias entre Directivo y Líder	24
4.4 Diferencias entre Dirigente y Líder	34
4.5 Requisitos, cualidades y habilidades del Líder Educativo	37
4.6 Los Valores y la Educación	45
5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO	50
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
7. PROPUESTA DE MEJORA	138
8. BIBLIOGRAFÍA	146
9. ANEXOS	149

1. RESUMEN

El presente trabajo de investigación cuyo tema es ***“Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, durante el período de Abril a Diciembre de 2010”***, se ha pensado considerando que los procesos de transformación que experimentan los sistemas educativos, son sólo viables si su liderazgo, orientación y realización están a cargo de los educadores. En el presente trabajo investigativo se hace relación de lo que es un líder educativo y la tarea que debe cumplir quien ejerce el liderazgo al interior de los centros educativos, considerando que las relaciones interpersonales que se generan entre el líder y los miembros de la comunidad educativa son factores indispensables para propiciar el clima organizacional idóneo para abrir espacios de formación de líderes educativos que contribuyan a aportar estrategias para superar problemas reales y lograr el mejoramiento de la calidad de la educación.

La investigación se ha llevado a cabo en la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, partiendo de un diagnóstico de la situación, a través de la revisión y análisis de los documentos de gestión institucional y también de la estructura organizativa de la institución. Posteriormente se realiza el análisis del FODA institucional con el objetivo de detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existen al interior de la institución educativa y que sirvan como importantes insumos para diseñar una propuesta de mejora que fomente experiencias innovadoras. Para realizar el presente trabajo investigativo se diseñó encuestas y entrevistas que se aplicaron a una muestra de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes con el propósito de asumir la importancia que tiene la gestión del liderazgo y valores en la administración de la institución educativa y cómo se llevan adelante estos procesos de innovación. Se destaca el papel de los directivos y docentes como protagonistas de los cambios educativos que requiere la institución para hacer efectivo los procesos de liderazgo, diseñando un proyecto de mejora institucional que incorpore la innovación como una dimensión inherente al sistema, el mismo que servirá para impulsar procesos de mejora continua y de perfeccionamiento directivo y docente al interior del centro educativo.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación en los últimos años, ha sido el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de directivos y docentes de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación de la gestión escolar. Las reformas educativas de las últimas décadas promueven el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implica para los directivos nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo de los recursos, la gestión de las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Así también demanda responder, tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, estudiantes y padres de familia, lo cual requiere conocimiento y preparación.

En esta perspectiva, y considerado como un **antecedente** al presente trabajo investigativo, puede manifestarse que la gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, por ello se preocupa de mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

Con respecto a las competencias que debe tener el directivo docente de los centros educativos, se puede resaltar que éstas le permiten actuar y responder a los retos, en ellas se integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interna, la gestión de recursos, el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la reflexión y la investigación.

Para ser directivo de un centro educativo, hoy en día, se requiere hacer gestión en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos, favoreciendo la creación de redes que propicien la integración e intercambio en lo relacionado con políticas y estrategias orientadas a favorecer la innovación en la gestión escolar.

Tomando en consideración lo expuesto con anterioridad, se ha llevado a cabo el presente trabajo investigativo que versa sobre el tema: ***“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil durante el período de Abril a Diciembre de 2011”***, con el propósito de conocer y analizar la forma en que la comunidad educativa concibe su propuesta educativa para contribuir al desarrollo de procesos de transformación institucional necesarios para garantizar su idoneidad académica, su capacidad tecnológica y la consecución de su Proyecto Educativo Institucional.

La **importancia** del presente trabajo radica en el analizar la forma en que se ejerce el liderazgo y la gestión institucional en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, considerando que todo proceso de innovación y cambio orientado a la mejora continua, deben concebir al liderazgo como un facilitador del cambio en la institución educativa para auto-renovarse y crear una cultura institucional propia del centro que sostenga su desarrollo futuro. Una línea de autonomía creciente de la institución y del trabajo como acción conjunta exige un liderazgo articulador de la dinámica colegiada del centro, capaz de propiciar el trabajo en equipo de profesores y el ejercicio de la autonomía pedagógica y organizativa.

Para llevar a cabo este trabajo se ha elaborado un cronograma de tareas, el mismo que incluye búsqueda y recopilación de material bibliográfico y de Internet, fundamentación teórica del proyecto, análisis de documentos e instrumentos de gestión educativa, elaboración, aplicación y tabulación de encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, así también la realización de entrevistas a directivos sobre los modelos de gestión y liderazgo que se ejercen en el centro educativo.

La **factibilidad** del presente trabajo investigativo radica en el hecho de haber podido contar con los recursos materiales y humanos necesarios para su aplicabilidad. Entre los recursos materiales se puede señalar la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, institución donde se ha realizado la investigación, la misma que cuenta con edificación propia, aulas, oficinas administrativas, capilla, biblioteca, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, Salón de Actos, Sala de Uso Múltiple, Laboratorio de Computación, Laboratorio de Ciencias Naturales, Química y Biología, Canchas Deportivas, Bares, Baterías Sanitarias, Bodegas; así como también todos los materiales e insumos utilizados en la investigación. Entre los recursos humanos se puede mencionar los Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia que integran la comunidad educativa del centro, a quienes se les aplicó las encuestas y se formuló las entrevistas utilizadas como instrumentos para recoger información.

Los **objetivos** del presente trabajo de investigación son los siguientes: Contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, generando los procesos de fortalecimiento docente; reconocer fortalezas internas, debilidades, oportunidades de crecimiento personal e institucional, habilidades no desarrolladas y estrategias de intervención; identificar y analizar estrategias de cambio institucional y de mejoramiento continuo; analizar los modelos de gestión y liderazgo que se desarrollan al interior de la institución y demostrar que la educación en valores es un aspecto prioritario en el proceso de formación y desarrollo humano de los miembros de la comunidad educativa.

El trabajo de investigación sobre el tema “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil”, tiene el **beneficio** de propiciar la toma de conciencia de que el líder educativo debe ser una persona capaz de definir estrategias mediante procedimientos colaborativos, tener la capacidad de gestionar recursos, de movilizar voluntades para el cambio y utilizar todo aquello que la institución requiere para alcanzar las metas. Las condiciones presentes y futuras de la sociedad y las demandas de un desarrollo acelerado en todos los ámbitos del

pensamiento, exigen cambios fundamentales en las organizaciones educativas, no una simple y mecánica evolución.

El cambio exige una transformación de aquellas prácticas que la realidad requiere, crear nuevas y hacer permanecer las que mantienen su vigencia. Considerando los escenarios sociales, culturales, económicos, políticos y legales en que se desenvuelve la educación es necesario promover cambios significativos, no exclusivamente porque lo prescriba una determinada ley, en estos cambios subyace un imperativo ético y es la respuesta contextualizada que la organización debe dar a las exigencias del momento histórico.

El nuevo papel de la institución educativa ante la sociedad requiere de ella no solo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relaciones, nuevas prácticas de cooperación y de servicios; exige nuevas estructuras administrativas y académicas, nuevas mediaciones didácticas y nuevos enfoques curriculares. En definitiva, una institución que pueda nutrirse de la lógica del cambio en sí misma, que perciba los cambios del entorno como retos a los cuales debe responder.

En este contexto, quienes forman parte de la comunidad educativa de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, creen firmemente en la validez de su Proyecto Educativo Institucional que ha sido elaborado y en la cual conciben la educación que ofrecen como un medio para dar respuesta a las necesidades de la sociedad y al gran objetivo de formar personas con profundos valores espirituales, morales y humanos que sean competentes para insertarse efectivamente en el mundo universitario y laboral.

Se invita a la lectura del presente trabajo de investigación, con la seguridad de que será para usted apreciado lector, un valioso instrumento de análisis para descubrir la gran importancia y utilidad que tiene el hecho de que las instituciones educativas desarrollen un modelo de gestión y liderazgo basado en el compromiso de todos los miembros de la organización y que implanten una cultura organizacional basada en valores, sólo así lograrán aprovechar el potencial humano y elevar los compromisos individuales de disposición al trabajo, de integración y unificación encaminados a fortalecer la identidad institucional para alcanzar metas y objetivos comunes.

2. METODOLOGÍA

2.1. PARTICIPANTES

- Directivos de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Guayaquil que comprenden Rectora, Vice-rectora y Jefes de Áreas Académicas.
- Docentes de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil.
- Padres de Familia que son miembros del Comité de Padres de Familia.
- Alumnas del 10º Año de Educación Básica y 3º Año de Bachillerato Técnico en Contabilidad.

3.2. MUESTRA

- En este caso se ha realizado la investigación con el universo de 10 Directivos y Jefes de Áreas; 30 docentes, se seleccionó una muestra de 100 estudiantes de 10º Año de Educación Básica y 3º Año de Bachillerato, así también se eligió una muestra de 50 padres de familia que forman parte del Comité de Padres de Familia.

MUESTRA	CANTIDAD	EDAD	SEXO	ESPECIALIDAD
Directivos	10	45-50	F	
Docentes	30	35-55	F - M	
Padres de Familia	50	40-60	F - M	
Estudiantes	50	14	F	Ed. Básica
	50	17	F	Bach. Contabilidad
TOTAL	190			

3.3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos de investigación que se han utilizado son:

- Encuesta aplicada a Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes.
- Entrevista a Directivos (Rectora, Vice-rectora y Jefes de Área).

3.4. MATERIALES

Los materiales que se emplearon en la investigación son: Cuestionarios, formularios, fotocopidora, lápices, marcadores, grabadora.

3.5. PROCEDIMIENTO

Para realizar el presente trabajo de investigación se ha utilizado el Método de Investigación Cuantitativa, a través del cual se han seleccionado sujetos en un escenario de investigación y de procedimiento de recogida de datos que respondan a las preguntas de la investigación. El objetivo del diseño de la investigación cuantitativa ha sido proporcionar resultados que puedan ser considerados creíbles, es decir determinar la medida en que estos resultados obtenidos se han aproximado a la realidad y puedan ser considerados fiables y razonables.

Al diseñar la investigación cuantitativa se han considerado los sujetos que serán evaluados (quiénes); los instrumentos a través de los cuales serán evaluados (con qué); y, el procedimiento para la recogida de datos (cómo).

Uno de los primeros pasos en el diseño de la investigación cuantitativa ha sido elegir los sujetos, es decir las personas que participan en el estudio y a partir de las cuales se recogen los datos que, para los efectos del presente trabajo, se denomina muestra. La muestra se ha seleccionado a partir de la

población, los mismos que se han ajustado a criterios específicos y para los cuales se pretende generalizar los resultados de la investigación.

Se aplicó un tipo de muestreo no probabilístico que es el de uso más frecuente en investigación educativa. La investigadora ha tomado sujetos que resultan accesibles o que representan ciertos tipos de características, por ejemplo una clase de estudiantes, docentes o padres de familia. Dentro de este tipo de muestreo no probabilístico, se ha utilizado el tipo de muestreo intencionado en el cual la investigadora ha seleccionado elementos particulares a partir de la población que será representativa o proporcionará información de interés. Sobre la base del conocimiento que tiene la investigadora de la población, se ha puesto énfasis en su juicio para seleccionar la muestra que será representativa de la población.

Con estos antecedentes, entonces se ha aplicado las encuestas a una muestra de Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes, luego se procedió a tabular las respuestas consignadas en los cuestionarios, según el orden de las preguntas establecidas en los instrumentos, y posteriormente se elaboraron cuadros estadísticos que han revelado el porcentaje de respuestas dadas por los encuestados.

Así también se realizó las entrevistas a los Directivos, y se procedió a consignar las respuestas dadas por los entrevistados, siguiendo el orden de las preguntas que constan en el cuestionario de la entrevista.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. LA GESTIÓN: CONCEPTOS

Una organización escolar inteligente es una organización que aprende. Si el centro educativo, como unidad es capaz de aprender, estará en mejores condiciones de enseñar a los alumnos.

Pensar acerca de los sentidos y los modos de intervención posibles, desde la perspectiva de gestión escolar estratégica, es una forma de fortalecer la organización y promover el cumplimiento de objetivos en cualquier institución educativa.

De esta forma, la agenda del directivo, no sólo busca ser una herramienta de apoyo para la gestión del centro educativo, sino también y, por sobre todas las cosas, constituir un marco de aplicación y de consideración de propuestas alternativas de reflexión sobre aquellas prácticas docentes que determinan en gran medida el éxito o fracaso en la conducción del centro.

La gestión escolar es una actividad profesional que requiere de la realización simultánea de varias acciones: atender a los padres de familia, escuchar y resolver conflictos, llevar adelante el Proyecto Educativo Institucional. Desde esta perspectiva, lo importante es recordar que lo anterior no debe traducirse exclusivamente en una acumulación de acciones sino, por el contrario, en lo prioritario en el momento justo (Lexus, 2004: 212).

Se ha querido establecer la idea de que la gestión de las instituciones educativas se halla ante un nuevo paradigma, un nuevo modelo de interpretación y de comprensión del funcionamiento de los centros educativos. Ha cambiado la clásica visión del director como un agente de administración y organización que tan solo aborda la conducción escolar. Hoy en día, el campo de la gestión escolar ha adquirido nuevos significados y contenidos. En la actualidad se sostiene la importancia de que lo administrativo-organizativo debe estar al servicio de lo pedagógico y que, para ello, se

requiere de una gestión institucional diferente a la que se venía manejando hasta hace muy poco.

Este giro completo en las ideas radica, entre otras cosas, en las profundas transformaciones sucedidas en las últimas décadas en torno a las características de la cultura, la economía, la tecnología y la política en el mundo. Estos cambios no se hicieron esperar, y rápidamente tuvieron eco en la escuela.

El impacto de los mismos se tradujo en la expansión de los sistemas educativos y, en consecuencia, en un crecimiento de la burocracia acompañado, lógicamente de mayores demandas de recursos administrativos y técnicos para satisfacer la gran cantidad de trabajo institucional.

A partir de la década del 90, comienza a utilizarse un término originado en las teorías organizacionales para referirse a la tarea de conducir instituciones en el sistema educativo: gestión escolar estratégica. En la actualidad, hablar de gestión escolar estratégica implica mucho más que un simple cambio de palabras. Significa abordar la gestión de una institución desde un nuevo paradigma.

Esta nueva lectura permite no sólo incorporar a la práctica nuevas teorías sino que también requiere, por parte de los actores educativos, nuevas formas de desarrollar el trabajo cotidiano en las escuelas, además de considerar la cultura institucional para la toma de decisiones pertinentes. Cuando en una institución educativa se impone este nuevo paradigma, asistimos, entonces, a una nueva forma de ver, pensar, sentir y trabajar en el centro educativo. Es decir, se pasa de una mirada parcial y fragmentada de la realidad escolar a una visión total de la institución educativa, considerándola como un complejo sistema constituido por elementos diferentes pero íntimamente relacionados entre sí.

Abordar la complejidad en la institución educativa implica unir e integrar el concepto de gestión con los de reflexión y acción, asentados recíprocamente

en la racionalidad y en la creatividad, entidades no opuestas sino complementarias. El directivo y/o los equipos de conducción tienen, desde la responsabilidad de la gestión, muchos problemas que resolver. Necesitan de una gran claridad conceptual para comprenderlos y, en obvia consecuencia, identificar y desarrollar todas las estrategias de acción posibles para un mejor progreso de las tareas educativas.

La gestión escolar representa un conjunto de acciones desarrolladas por el equipo directivo de una institución educativa con el objetivo de promover, facilitar y concretar aprendizajes de acuerdo con las metas y los fines propuestos y desarrollados en el Proyecto Educativo Institucional (Isaacs, 1997: 108).

Este conjunto de acciones se materializan en todas y cada una de las dimensiones del proyecto institucional en los distintos momentos del ciclo lectivo, y se caracterizan por:

- Intervenir sobre la totalidad de la escuela.
- Revalorizar los fines e intenciones educativos.
- Involucrar en la transformación educativa no solamente a los docentes y alumnos, sino también al resto de los actores institucionales que forman parte del proceso educativo.
- Diseñar procesos de calidad para cumplir con las expectativas de logro estipuladas en la planificación institucional.

Es entonces que, a partir de esta descripción, se hace imprescindible aplicar simultáneamente, tanto en la gestión del Proyecto Educativo Institucional como en la evaluación de sus resultados, los criterios de racionalidad y creatividad en las dimensiones diagnóstica, pedagógica, curricular, administrativa y evaluativa de la institución educativa.

Se ha puesto de manifiesto que la gestión de una institución educativa puede entenderse como aquellas acciones desarrolladas por directores y/o equipos de conducción que deben contemplar a un mismo tiempo las distintas dimensiones que atraviesan e impactan en la escuela.

Estas acciones implican la puesta en juego de un conjunto de saberes que vinculan la teoría con la práctica, la ética y la eficacia, la política y la administración, en procesos que apuntan a un mejoramiento permanente de la tarea educativa, a la exploración y explotación de todas sus posibilidades y a la experimentación como proceso sistemático. Todo esto contribuirá a que el equipo de gestión camine hacia una educación de mayor calidad.

Desde este punto de vista, se entiende la gestión escolar como un campo de práctica que opera sobre la institución educativa y, en consecuencia, sobre una realidad muy compleja. La gestión escolar estratégica implica un abordaje de la institución educativa sin negar la complejidad que la atraviesa.

Todos aquellos que asumen un cargo de dirección, deben atender y dar respuestas a un sinnúmero de problemas de distinta índole que se superponen en el quehacer diario de la escuela. Establecer prioridades, distinguir lo importante de lo urgente, acompañar y asesorar a los docentes, escuchar los reclamos y problemáticas de los padres, elevar informes a la superioridad, son algunas de las tareas que el equipo de gestión debe realizar en forma cotidiana. Podría decirse que el equipo de conducción debe ser el faro que ilumine el camino de la comunidad educativa.

Es así como la gestión de una institución se constituye en un proceso práctico de producción y de toma de decisiones que guían el diario accionar en función de las metas y los objetivos establecidos en el proyecto institucional. La puesta en práctica de un conjunto de saberes que vinculan la teoría y la práctica, la ética y la eficacia, la política y la administración, la exploración, la explotación de distintas posibilidades y la experimentación, contribuirá a que el equipo de gestión camine hacia una educación de mayor calidad.

El cambio de circunstancias históricas requiere diversos tipos de acciones y respuestas. En este aspecto, se debe considerar que una organización mecanicista cae víctima de la fragmentación en diferentes niveles jerárquicos, funciones, roles y personas, creando escollos y barreras en la comunicación, lo cual se refleja en la calidad de los procesos. Por lo tanto, ha llegado la hora de revisar exhaustivamente los estilos administrativos, el clima organizacional y la cultura de la gestión en las instituciones educativas (Correa, 2005: 111).

El enfoque y la práctica administrativa en la institución educativa, implica tomar en cuenta algunos aspectos sobre la base de la planeación estratégica. El propósito de la planeación por escenarios es observar, comprender y explicar la dialéctica del mundo, buscar los caminos para que las organizaciones respondan dinámicamente generando adaptaciones y transformaciones. Los agentes de la organización serán más eficientes cuando abandonen la exclusiva ilusión del control y el poder y se orienten por una relación comunicativa más centrada en la cooperación.

Cuando la organización implementa la vigilancia consciente como aspecto fundamental de su cultura administrativa y de gestión y ésta llega a formar parte del carácter de la comunidad, se habrá avanzado hacia una organización líder.

4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTOS

Los desafíos que presenta la gestión de instituciones educativas del siglo XXI requieren del compromiso y la actuación de líderes educativos. Estos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de las escuelas, sino también en la vinculación de éstas con su contexto. Quienes asumen este rol deben caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos y estar atentos a los cambios que la dinámica social trae aparejada.

Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social (Grinberg, 2002: 98).

Si bien esta definición se focaliza en el rol del docente como líder, su descripción de liderazgo resulta también adecuada para aplicar a los roles de dirección. Se entiende al líder educativo como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes, de modo de cambiar y transformar las formas habituales de escolarización; en otras palabras, la concepción de líder está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas.

Un líder no busca ser más eficiente haciendo más de lo mismo, sino que imagina y construye nuevas posibilidades tanto dentro como fuera de las instituciones existentes. También es condición de líder ser un visionario y, a la vez, un pragmatista que planifica sus acciones en pos de alcanzar metas sometidas a continuas evaluaciones. No obstante, la importancia reside en que no se trata de una tarea solitaria: el líder es una persona que se define en función de los integrantes de las instituciones; logra en ellos un efecto de sentido que hace coordinar las acciones de todos, para lograr los propósitos dentro de un marco de valores específicos.

La persona que se desempeña en la función de líder debe tener unos determinados conocimientos, competencias o habilidades requeridos para dicho rol. No se trata de aprendizajes que los líderes educativos hayan desarrollado en su formación sistemática como profesionales, sino que son habilidades y actitudes que influyen sobre el desenvolvimiento profesional

general, aunque no suelen considerarse como aprendizajes necesarios en los currículos de la formación universitaria.

Adicionalmente la posición de directivo no implica de por sí la posición de líder ya que un director puede desempeñar su función de muchas maneras o en varias dimensiones. Se habla de liderazgo directivo cuando su enfoque está centrado en la innovación y el cambio, en construir organizaciones con capacidad de aprender, y en lograr que el resto de los colaboradores se sumen a la búsqueda del logro de los propósitos institucionales.

Muchos autores diferencian especialmente los términos de liderazgo de los de gestión, administración. Entienden que se trata de roles diferenciales pero no excluyentes, en la medida en que todos son roles que pueden estar presentes en un director, actuando de manera complementaria. El administrador está orientado a lograr que la organización funcione con normalidad, satisfacción y orden; que se cumplan los horarios y reglas; que la gente sepa qué tiene que hacer y cómo hacerlo. Se dedica a coordinar actividades, ejecutarlas y planificarlas. Contrariamente a esto, el líder está más orientado a dar sentido a las actividades de administración, a saber comunicar ese sentido y a buscar que las personas se sientan bien con su actividad.

La principal diferencia radica, por lo tanto, en que el administrador se concentra en la eficiencia de las tareas, mientras que el líder se concentra en el desarrollo de la organización y de las personas que la conforman, en otras palabras, sus tareas aparecen generalmente más asociadas a aquellas situaciones en las que se requiere de innovaciones y cambios.

Como se verá, las diferencias entre liderazgo y administración son precisas ya que quien ejerce el liderazgo en una organización, entre otras cosas, promueve y protege valores; crea y estimula cultura; define o promueve una misión para todos; es ejemplo de las transformaciones buscadas; concede importancia a los símbolos para comunicar valores; mientras que quien desempeña funciones de administración, se dedica a programar, controlar, valorar o medir, ejecutar, organizar y planificar (Gorrochotegui, 1999: 214).

Es conveniente resaltar que administración, gestión y management no son sinónimos, aunque los tres términos son válidos para entender la diferenciación con el liderazgo. Los teóricos de las organizaciones de habla hispana prefieren no traducir el término management, por considerar que no se dispone en español de un término con connotaciones similares. Para la mayoría de ellos, este término debe ser entendido como un concepto que abarca las ideas de gestión y administración.

Otra connotación de la concepción de liderazgo resulta de identificar las formas de concebir la organización. Esto requiere un cuestionamiento constante de las prácticas habituales, actitud profunda de análisis, síntesis, búsqueda de nortes a los cuales dirigirse y hacia los cuales invitar a otros a que también lo hagan, foco en la innovación, preocupación por conformar un equipo que comparta la visión que guiará las acciones. Esta forma de entender el liderazgo se inscribe mayormente dentro de las corrientes de las Teorías de las Organizaciones y, a veces también, de la Sociología Organizacional. Éstas tienen un fuerte anclaje conceptual y experimental en los modelos organizacionales comerciales, industriales y las grandes burocracias. Basándose en el análisis de este tipo de organizaciones, el modelo se ha extendido a la organización escolar.

En la actualidad, son modelos que se conocen como las perspectivas de las **organizaciones inteligentes** o de las **organizaciones que aprenden** y están fuertemente centrados en la búsqueda constante del cambio y en la motivación y desarrollo de todos los involucrados en los Proyectos Institucionales. Las organizaciones que aprenden son aquellas que han logrado expandir continuamente su capacidad para crear y recrear su futuro. Se caracterizan porque sus integrantes comprenden realmente los problemas que invaden a la institución, y saben que deben descentrar la mirada de los errores individuales o de las dificultades puntuales y apuntar hacia las interrelaciones claves que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo (Lexus, 2004: 106).

La construcción de una organización que aprende implica la creación de un sistema en el que desaparezca la diferenciación entre pensamiento y acción. Con este fin se vuelve indispensable la creación de un espacio donde la información fluya y pueda ser utilizada en cualquier punto, para generar nuevo conocimiento.

Por lo tanto, el aprendizaje de la organización está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte. La organización que aprende es una organización hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento, y en la modificación de su comportamiento para reflejar un nuevo conocimiento y visión (Garvin, 2003: 123).

A partir del modelo cerebral de organización, se han desarrollado las teorías de las organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden. La metáfora de la organización como cerebro lleva implícitos tres grandes principios básicos: se la entiende como un sistema de procesamiento de la información, con capacidad permanente de aprendizaje y disponibilidad al cambio, cuya totalidad puede ser codificada en cada una de las partes.

El cambio de los modelos organizacionales desde una concepción mecanicista a una más flexible, responde a los cambios globales acontecidos en la sociedad. En ésta, los contextos están frecuentemente modificándose. La disponibilidad de modificar permanentemente las estrategias y las acciones es una condición necesaria para poder responder a un contexto inestable y, muchas veces, impredecible.

En el modelo de las organizaciones que aprenden, se vuelve necesaria la interrogante: ¿cómo puede hacer el líder para promover el aprendizaje organizacional? El rol de todo conductor en una organización es promover el aprendizaje organizacional. Sin embargo, una organización puede aprender de diferentes maneras. El tipo de aprendizaje que su conductor promueva definirá gran parte de las características de esa organización.

El aprendizaje de bucle simple se basa en la capacidad para detectar los errores cometidos y corregirlos, aunque sin cuestionar el marco de acción establecido. Su objetivo es lograr una organización más eficiente dentro de los valores y patrones de acción habituales. Los conductores de organizaciones donde predomina este tipo de aprendizaje se encargan de promover en todos los integrantes la habilidad de explorar el entorno, de manera tal que se establezcan objetivos y se controle que las acciones que se emprendan sean en pos de lograrlos.

Es decir el esfuerzo se focaliza en el logro de mejoras acumulativas de la actividad, sin llegar a cuestionarse ni modificar radicalmente el marco de acción global en que la actividad organizativa discurre. Las teorías organizativas en uso son los modos habituales con los que se entiende las situaciones y se actúa en el trabajo.

Volviendo a la distinción que se hace entre management y liderazgo, se puede identificar la habilidad de estimular el aprendizaje de bucle simple con los requerimientos de desempeño de un manager o gestor organizacional ya que, con la promoción de este tipo de aprendizaje, el conductor estará fomentando la capacidad de la organización, logrando un funcionamiento cada vez más eficiente dentro de los parámetros y objetivos establecidos.

Como se señalaba con respecto a la tarea del administrador, ésta se limita generalmente a facilitar el funcionamiento organizacional establecido, generando modificaciones de las acciones que no implican un cambio radical en la forma de trabajar ya que, para hacer las cosas iguales pero mejor, muchas veces no se necesita un cuestionamiento de las teorías organizacionales en uso.

En cambio, el rol del líder como promotor del cambio organizacional se asocia al aprendizaje de bucle doble. Un líder es quien tiene la habilidad de cuestionar los valores y normas inmersos en las teorías de usos organizacionales. Este nivel de aprendizaje se refiere a aquellos tipos de autocrítica organizativa que resuelven incompatibilidades normativas

mediante el establecimiento de nuevas prioridades y ponderaciones de las normas, mediante la reestructuración de las normas mismas junto con las estrategias y asunciones asociadas (Argyris y Schön, 2002: 85).

Es decir que, el aprendizaje en bucle doble, no se limita a la simple adopción de medidas para corregir los errores, sino que supone, además una revisión y transformación profunda del conjunto de supuestos que sustentan la acción. El aprendizaje de bucle simple es la base del fomento de comportamientos adaptativos por parte de la organización. El aprendizaje de bucle doble es el que permite comportamientos proactivos e implica la transformación del marco de acción global determinado por la teoría organizativa asumida, implicando cambios radicales en la estrategia, estructura y/o sistemas de la organización.

El primero implica cambios en las reglas y procedimientos que rigen la acción organizativa, por lo que se asocia más a las tareas de conducción del manager o gestor. El segundo, en cambio, supone el replanteamiento de las visiones o asunciones básicas en que se fundamenta la actividad de la organización. ¿Cómo puede el líder promover el aprendizaje de doble vínculo o doble bucle? Analizando, explicitando y revisando los modelos mentales que sustentan la acción.

En múltiples ocasiones se puede encontrar frente al hecho de que otras personas están comprendiendo la situación de una manera diferente a la nuestra, pero no todas las veces se tiene la suerte de darse cuenta de que esas diferencias se basan en perspectivas diferenciales de análisis del hecho. Estas perspectivas son denominadas como modelos mentales que son definidos como aquellos supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en el modo de comprender el mundo y actuar (Senge, 2001: 105). Los modelos mentales establecen parámetros para entender el funcionamiento del mundo, que limita a formas familiares de pensar, afecta lo que se ve y, por lo tanto, lo que se hace. Pueden ser simples generalizaciones como por ejemplo el supuesto implícito de que los docentes no están capacitados adecuadamente para su función o teorías

complejas por ejemplo, supuestos que explican el fracaso escolar de determinados alumnos en función de problemáticas familiares. Como ya se ha señalado, dos personas con diferentes modelos mentales pueden actuar de manera opuesta en una misma situación, porque están viendo detalles diferentes de la misma.

Sin embargo, el problema no es que algunos modelos mentales sean erróneos. Todos los modelos mentales son simplificaciones: su problema reside en que la mayoría de las veces son implícitos o tácitos, de modo que actúan sin que se tenga conciencia de ellos o de los efectos que logran sobre la conducta. La disciplina de los modelos mentales es una disciplina base junto con el dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico para la construcción de organizaciones inteligentes. Se entiende por disciplina a un cuerpo teórico y técnico que funcione como senda de desarrollo para adquirir determinadas habilidades o competencias.

Cuando se presenta un problema en la organización, la tendencia inicial es hacer un análisis de los hechos, descubrir qué fue lo que se hizo de manera incorrecta y proponer acciones alternativas. La búsqueda de una solución en el nivel de los hechos es un típico aprendizaje de bucle simple. Sin embargo, estas soluciones suelen generar mucha frustración si, tiempo después, el problema se vuelve a presentar. Las explicaciones fácticas, centradas en el análisis y corrección de los hechos, se limitan a esa situación particular y encuentran fácilmente un culpable: el que realizó la acción no lo hizo del modo adecuado.

En cambio, el trabajo sobre los modelos mentales grupales e individuales que están sustentando las acciones cotidianas ayudará a identificar estructuras que definan patrones de conducta y cuestionen las formas en que se sostengan los mismos. El líder es el encargado de promover la explicitación y el análisis de los modelos mentales que circulan dentro de la institución. Este es un paso indispensable para estimular una organización que aprende.

El líder tiene que atender a todas las expectativas que sostiene con respecto a lo que es un buen desempeño laboral. Una barrera central para el logro de aprendizajes de bucle doble son los modelos mentales que explican el buen desempeño laboral sobre la base de premiar el éxito y castigar el error. Este modelo contribuye a que se identifique los problemas que se tiene con malos desempeños de algunos actores institucionales y promueve la tendencia a evitar las situaciones problemáticas, ya que los actores buscarán ocultar problemas para no ser ubicados en una posición desfavorable.

La revisión de este modelo es la primera tarea que debe realizar un líder para poder fomentar aprendizajes de bucle doble. Si no se hace, los intentos de revisión de las teorías en uso fracasarán porque todos estarán consumiendo sus energías tratando de esconder, negar o adjudicar a otro los errores, en lugar de descubrirlos en pos del aprendizaje organizacional (Morgan, 2001: 54).

Se ha intentado entender y contextualizar las concepciones de liderazgo de las perspectivas organizacionales actuales, aportando también algunas herramientas para desarrollar habilidades de liderazgo. No obstante, resulta necesario explicitar que el modelo organizacional seleccionado es sólo una manera posible de concebir la organización escolar.

El modelo de organizaciones que aprenden suele ser cuestionado por algunos teóricos de la educación, debido a su base en organizaciones empresariales o burocráticas. Otra dificultad se encuentra en el uso de la teoría de los sistemas para interpretar la realidad escolar, ya que los análisis organizativos, en los que se incluye la Sociología de las Organizaciones y las Teorías Organizativas, tienen muchas limitaciones para dar cuenta del modo en que las escuelas funcionan cotidianamente. La principal dificultad radica en que la Teoría de los Sistemas comienza con una concepción de sociedad intrínsecamente ordenada y carente de conflictos. Sin lugar a dudas, apoyarse en modelos teóricos sistémicos y derivaciones experimentales de estudios de empresas comerciales, burocráticas o industriales puede aportar elementos interesantes para pensar en el liderazgo educativo; pero la

reducción de la comprensión de la organización escolar y del rol del líder a estos parámetros es poco acertada para dar cuenta de la complejidad de las instituciones escolares.

El liderazgo ha sido posiblemente 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 (Guillén, 2006: 170).

Definir el concepto de liderazgo no es tarea fácil. Se define el liderazgo como 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. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo (Bass, 1990: 46).

El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad. En definitiva, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento. Hay por tanto dos elementos constitutivos del fenómeno del liderazgo: por una parte, la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder, y por otra, una reacción libre de quienes lo siguen.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

Líder es la persona, liderazgo es el proceso. Liderazgo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

Los enfoques tradicionales centran su atención en la figura del líder, se cuestiona qué es lo que caracteriza al líder. Tras medio siglo de

investigaciones se han encontrado algunos rasgos de la personalidad que incrementan la probabilidad de convertirse en líder, entre estos rasgos se destacan. La inteligencia y el conocimiento del trabajo (plano técnico), la confianza en sí mismo, el deseo de dirigir y la ambición (en el plano psicoafectivo) y la honestidad e integridad (en el plano ético).

Las investigaciones en la segunda mitad del siglo XX pasaron a analizar cómo se comportan y cómo piensan los líderes. Estos estudios han permitido llegar a la conclusión de que aquellas personas que permiten un mayor grado de participación a su alrededor, de autonomía en el trabajo de los demás, y que se centran más en el desarrollo personal que en el logro de tareas, suelen ser personas con mayor capacidad de liderazgo.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el **Liderazgo Educativo** y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educativo se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educativo es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal (Sayles, 1982: 230).

En ese sentido sostenemos que el líder educativo es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educativa.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un trabajo de equipo, ejercido por equipos de líderes.

4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

Los tiempos han cambiado y ya no es suficiente formarse una vez para toda la vida. En la vieja economía, en las sociedades industriales, la vida de cualquier persona se dividía en tres grandes etapas. Se vivía una primera etapa, los primeros 20 años lo caracterizaban la formación, la captación de información y cultura para poder actuar y desenvolverse en la vida. Tras esa captación de conocimientos e información se iniciaba una segunda, más larga, dedicada al ejercicio profesional y al trabajo: ganarse la vida y progresar son los dos aspectos que aseguran el norte en esta segunda etapa. Tras ella, tarde o temprano, llegaba la tercera etapa, la de la añoranza, la del recuerdo de los buenos tiempos, la de pasar a la retaguardia y ceder el protagonismo a las nuevas generaciones.

En la nueva sociedad de la información, bien entrado el siglo XXI, el viejo concepto del trabajador ha cedido el protagonismo a los trabajadores del conocimiento. La seguridad del empleo para toda la vida, o la empresa comprometida con un empleado toda la vida ha pasado a la historia. El entorno actual exige del trabajador la superación constante para poder mantener su empleo durante toda una vida. Si esto es así para la gran mayoría de los trabajadores, lo es en mayor medida para los directivos.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Se debe asumir la necesidad de gestionar con inteligencia la carrera profesional

añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que se sirve. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así se logrará la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

Sentadas estas bases, ¿cómo se desarrolla la formación a lo largo de la vida del directivo?, ¿qué retos se plantean desde el punto de vista formativo?, ¿qué necesidades se presentan en cada etapa y qué aspectos deben cuidarse especialmente?, ¿qué métodos y qué herramientas y soportes formativos son los más adecuados en cada caso?

Es evidente que todas estas preguntas deben ser valoradas por los responsables de la formación de los directivos, y de hecho hay mucha literatura que trata el problema de la formación del directivo desde el punto de vista de métodos y sistemas, pero hay un aspecto, sin duda imprescindible a la hora de diseñar un sistema de formación para directivo, y es el conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quienes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases formarlos.

La visión tradicional de la gestión en que se considera si **directivos y líderes: ¿son diferentes?**, giraba en torno a la estructura y a los procesos organizacionales. El desarrollo de la gestión, en aquel entonces, se centraba exclusivamente en la creación de la competencia, el control y el adecuado equilibrio de poder. Esta visión, dejaba de lado los elementos esenciales del liderazgo de inspiración, visión y pasión humana, los cuales impulsan el éxito corporativo en la actualidad (Zalesnik, 2004: 38).

La diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor

profundidad los problemas. En este sentido, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

¿Cuál es el método ideal para desarrollar el liderazgo? Cada sociedad tiene su propia respuesta a esta pregunta y cada una, al tratar de hallar respuestas, define sus temores sobre el objetivo, la distribución y el uso del poder. El mundo de los negocios ha aportado su propia respuesta a la cuestión del liderazgo desarrollando una nueva profesión asociada a la administración. Al mismo tiempo, el mundo empresarial ha establecido una nueva ética del poder que sitúa el liderazgo colectivo por encima del individual, el culto al grupo por encima de la personalidad.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva.

Es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo. Se enfoca este comportamiento desde distintos puntos de vista, los cuales se refiere a continuación:

- **Personalidad del directivo frente a la del líder**

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que

resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo.

En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de "inteligencia emocional" (Goleman, 2007: 118). No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

- **Actitudes con respecto a las metas**

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta

influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

- **Concepciones del trabajo**

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

- **Las relaciones con los demás**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a ***cómo se hacen las cosas*** y la atención del líder a ***qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones***.

En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables,

distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas.

Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

- **El sentido del yo**

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

A la hora de estudiar el desarrollo del liderazgo, se tiene que examinar dos trayectorias diferentes de la historia personal: en primer lugar, el desarrollo a través de la socialización, el cual prepara al individuo para guiar instituciones y para conservar el equilibrio existente en las relaciones sociales, y en segundo lugar, el desarrollo a través del control personal, el cual impulsa a un individuo a luchar por el cambio psicológico y social. La sociedad produce sus talentos directivos a través de la primera línea de desarrollo; los líderes surgen a través de la segunda.

- **El desarrollo del liderazgo**

Cada individuo experimenta traumas asociados a la separación de sus padres, así como a la situación que sigue a esta dolorosa experiencia. En esta misma línea, todos los individuos tienen que afrontar las dificultades con el fin de lograr el autodomínio y autocontrol. Sin embargo, para algunos, quizá la gran mayoría, la riqueza de la infancia proporciona la adecuada gratificación y las oportunidades suficientes para encontrar sustitutos de las recompensas que ya no están disponibles. Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los directivos y a los líderes implican una influencia selectiva de determinadas personas. Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

Ante todo, se identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a si mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no

suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social.

Por desgracia, estos aspectos que se encargan de los procesos más intuitivos, como lo es la inteligencia emocional no se estimulan en las escuelas de formación de directivos. Además, son pocos los estudiantes que se esfuerzan por desarrollar estas habilidades y no siempre se aprende en el trabajo. Otro aspecto desfavorable, en este sentido, es que son cada vez más los directivos que proceden de sectores financieros, en el que se tiende a menospreciar la reflexión emocional y la introspección.

Por supuesto, a lo largo de los años se han conocido directivos de gran éxito que no son en absoluto introspectivos. Eran total y absolutamente personas emprendedoras. No obstante, según experiencias, los líderes más efectivos son capaces tanto de actuar, como de reflexionar, lo que les prepara para la gestión a largo plazo. Estos individuos no solo corren, sino que también se toman su tiempo para preguntarse a dónde van y por qué.

La cultura desempeña un papel destacado a la hora de determinar el tipo de líder, plantea este experto, ya que las culturas diferentes tienen expectativas diferentes de sus líderes. La conexión entre liderazgo y cultura es algo muy complejo. No siempre es fácil apreciar o comprender que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Se habla, por supuesto, de la cultura nacional, no de la corporativa.

Toda organización pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen. Esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia

responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal.

Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Y, lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

Un directivo eficaz no necesita ser un líder, en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad, ya que ha habido directivos que no encajaban en el estereotipo de líderes. Los ha habido de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Algunos han sido extrovertidos y otros casi solitarios, algunos muy permisivos y otros muy controladores, algunos generosos y otros parcos. Lo que les ha hecho eficaces a todos es que han seguido las mismas prácticas expuestas a continuación, las dos primeras les proporcionan el conocimiento que necesitan, las cuatro siguientes les ayuda a convertir ese conocimiento en actuación eficaz. Las dos últimas les sirven para asegurarse de que toda la organización se sienta responsable y alineada (Drucker, 2004: 45).

Prácticas:

- Preguntan: ¿Qué hay que hacer?
- Preguntan ¿Qué es bueno para la empresa?
- Elaboran planes de actuación.
- Asumen la responsabilidad de las decisiones.
- Asumen la responsabilidad de la comunicación.
- Centran su atención en las oportunidades, no en los problemas.

- Celebraban reuniones productivas.
- Piensan y dicen “nosotros”, no “yo”.

Es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

4.4. DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER

Existe mucha confusión y mucha manipulación entre el concepto de líder y el de dirigente, porque esto tiene consecuencias bastante graves para la sociedad misma. Pues no es lo mismo una idea que otra, y cuando se quiere suplantar la función de líder porque se ha constituido en dirigente, hay un grave error con las consecuencias pertinentes.

El dirigente puede medrar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder. El dirigente acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que de la función que deberían de desempeñar, y así vemos cómo muchos dirigentes se acostumbran en ese ambiente, a no escuchar a los demás, y de ahí, alguna vez se sienten fundadores, y fundan asociaciones, como por ejemplo sin fines de lucro, órdenes religiosas. Son asociaciones que no tienen éxito pues no cumplen las finalidades para las que se fundan porque son meras excusas para ser servidos.

El dirigente puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que lo puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.

El dirigente fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallear, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada. Se acomoda con posiciones pasajeras acomodaticias, no mantiene posturas firmes y consecuentes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parece más ventajoso y lo asume aunque mañana cambie de opinión. Cumple roles, pero no cumple funciones, la función sería liderar la comunidad que le ha elegido y que le ha constituido, como por ejemplo en el rol de la autoridad, pero se queda con el rol porque eso viste, porque eso da prestigio y se olvida de la función que debería cumplir a través del rol a que ha sido llamado y constituido. Los cargos, son para cumplir unas finalidades bien concretas y determinadas, pero se quedan fácilmente con los honores y prebendas del cargo y dejan de ejercer el auténtico liderazgo, la función para la cual ha sido creado.

El dirigente llega a extremos de anular iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle nada, el dirigente es oportunista, no le interesa tanto obtener los frutos en pro de sus seguidores a los cuales tiene que representar, sino que le interesa más bien obtener los frutos personales. Abusa con relativa facilidad, porque cree que el cargo que desempeña le da facultades para eso, y ahí se desprestigia, pierde autoridad moral, y por ello no puede exigir correspondencia en la respuesta.

El dirigente se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar. El dirigente viene a ser una fuerza centrífuga que disgrega, dispersa, en lugar de unir y de congregar; compra y trasmuta multitudes llevando a otros lugares, para presionar, para figurar, una imagen de sí mismos que no corresponde a la realidad y a los objetivos que se propone.

En cambio el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebató, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo.

No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades.

El líder razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido. Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten la copa a costa de su sacrificio. El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.

El líder no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprendimientos, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas. Y no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue impertérrito ante las dificultades e incomprendimientos. Predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones. No se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada (Mateo y Valdano, 1999: 60).

En lugar de pretender una mayor eficiencia, a partir de realizar “más de lo mismo”, el líder planifica y concreta nuevas posibilidades no sólo en el interior, sino también en el exterior de las instituciones educativas. El líder educativo es una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las

órdenes existentes para, así, cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización.

4.5. REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO.

El proceso de re-invencción de la institución educativa, se orienta hacia el replanteamiento de su estructura orgánica, a la definición de los roles de sus directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, en consideración a los nuevos escenarios socioeconómicos, geopolíticos, científicos, tecnológicos y humanos.

Se evidencia en la cultura administrativa moderna, la necesidad de líderes gerenciales integrales que articulen los aspectos fundamentales del proceso pedagógico: la administración, la academia, la gestión, la dimensión humana y el entorno social. Para hacer frente a este proyecto gerencial hay que empezar por una reingeniería mental, que permita un posicionamiento de actitudes frente al cambio. La primera tarea, sería verse como líderes de proyectos y de equipos sinérgicos proactivos.

Desde el más sencillo de los colaboradores de la institución (vigilancia, seguridad y mantenimiento), hasta el más encumbrado de la jerarquía, deben sufrir el proceso de reingeniería mental que los motive a pensar y trabajar con un enfoque centrado en la innovación, la sinergia y la pro-actividad. Hay que concebir el trabajo institucional bajo la concepción de organización sistémica de proyectos con características comunes, convergentes mediante temas o aspectos transversales, sin que ello implique la homogenización y tener una visión creativa e innovadora del trabajo. Una gerencia colegiada promueve un estilo de trabajo cooperativo, eficiente, realizado en el tiempo previsto, con el presupuesto establecido y bajo estrictas normas de calidad deseada (Correa, 2005: 115)

El desarrollo de las instituciones educativas contemporáneas se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Por ende, se puede afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto-adjudicado por ningún miembro. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no se podría hablar de la existencia de un líder.

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

▪ **Requisitos del Líder Educativo**

Es importante que el líder educativo, como eje conductor del proceso, vigile la coherencia entre el logro de los objetivos específicos y la meta global del proyecto. El éxito de este proceso, está en la capacidad que tenga el líder para manejar los procesos comunicativos y las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

Entre los principales requisitos que deben tener los líderes educativos, se destacan los siguientes:

- Saber enmarcar los objetivos de la institución educativa.
- Demostrar creatividad para resolver conflictos o problemas.
- Poseer tacto psicológico para tratar a los miembros de la institución, de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Poseer habilidad para tomar decisiones.
- Ser entusiasta y motivador.
- Poder inspirar y transmitir a los demás su visión de futuro.
- Tener capacidad de diseñar proyectos de innovación.
- Propiciar un clima organizacional que facilite la cooperación entre los miembros de la institución.
- Tener habilidad para verse a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- Poseer habilidades para trabajar en equipo.

▪ **Cualidades del Líder Educativo**

Las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede encontrarse fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

Entre las principales cualidades que deben tener los líderes educativos, se destacan las siguientes:

- Estar dispuesto a correr riesgos.
- Ser audaz e inteligente.
- Vencer su desánimo y las ideas negativas.
- Ser paciente, persistente, consistente y dedicado.
- Tener buen carácter.
- Ser inconformista.
- Ser flexible.
- Prever las necesidades a largo plazo.
- Saber enmarcar los objetivos del grupo.
- Demostrar pasión por el cambio y lo nuevo.
- Tener habilidad para tomar decisiones.
- Poseer autoridad moral.
- Estar dispuesto al aprendizaje continuo.
- Tener capacidad de convocar a participar.
- Poseer adaptabilidad al cambio.
- Demostrar creatividad, criticidad, organización y seguridad en sí mismo.

- Ser activo y emprendedor.
- Tener capacidad de delegación.

▪ **Habilidades del Líder Educativo**

Este enfoque permite explicar de manera coherente que No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia: "Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir"; "Para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos" (Martí, 1880).

Esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, para lo cual tendrá que ser capaz de:

a) Combinar en su gestión

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

b) Lograr en su gestión

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas (Fipella, 1997: 36).

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

▪ **Competencias del Líder Educativo**

- **Conciencia del cargo:** Poseer los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para desarrollar, en niveles competitivos altos, el cargo que desempeña.
- **Liderazgo:** Influir en profesores, alumnos y padres de familia, siendo reconocido por todos ellos como una persona que agrega valor a la institución.
- **Relaciones Interpersonales:** Trabajar eficazmente con otras personas para alcanzar los objetivos comunes, influyendo en el grupo mediante sus aportes.
- **Capacidad de gestión:** Estar en capacidad de planear, diseñar, ejecutar y evaluar procesos.

- **Resolución de problemas:** Detectar los puntos débiles de cada uno de los procesos educativos, encontrar la causa, diseñar alternativas y solucionar el problema hasta el final.
- **Enfoque sistémico:** Identificar las relaciones y las interacciones de las distintas partes del proceso educativo. Relacionar causas y efectos de un modo cíclico y atemporal. Darse cuenta de las repercusiones globales que tiene una intervención.
- **Orientación al logro:** Tener metas y objetivos claros en cada uno de los procesos. Conseguir resultados efectivos, cuantificables y sostenidos.
- **Capacidad para intervenir:** Intervenir en el momento preciso. Tomar decisiones prontas y oportunas. Prudencia en la intervención. Capacidad para asumir el riesgo de las propias decisiones.
- **Coaching:** Capacidad para entrenar y formar a sus colaboradores, para obtener el máximo rendimiento a cada una de las personas que dependen de él.
- **Superación personal:** Reconocimiento, por parte de los demás de progresos significativos en relación con las competencias profesionales.
- **Motivación:** Lograr que los profesores, alumnos y padres de familia se sientan impulsados y animados para desarrollar mejor su propia tarea, a pesar de las dificultades.
- **Capacidad para superar las dificultades:** Saber cómo enfrentarse a la incertidumbre y la crisis para manejar el estrés que produce trabajar bajo presión.
- **Visión de conjunto:** Mirar más allá de los detalles para ver los principales objetivos y resultados. Estar en capacidad de detectar las posibilidades de la institución y de cada una de las personas.

- **Conocimiento global de la organización:** Probar que se conoce el funcionamiento interno de la institución y cómo las decisiones directivas repercuten en los resultados. Utilizar este conocimiento como marco de referencia para comprender y dirigir los acontecimientos y cambios.
- **Nivel de autoeducación:** Reconocimiento, por parte de los demás, de progresos significativos, en relación con el mejoramiento del carácter.

4.6. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Desde hace aproximadamente tres décadas se ha producido un fuerte movimiento pedagógico en torno a la necesidad y la urgencia de la educación en valores que está llamado a suscitar profundas transformaciones en los sistemas educativos y la práctica escolar. Por el solo hecho de que sean tenidos en cuenta los valores en el proceso educativo de un modo explícito y sistemático, tienen que generarse, necesariamente, importantes cambios en el mundo escolar. El solo hecho de darles entrada a los valores, como fines de la educación, es llenar un enorme vacío y preparar el terreno para profundas transformaciones.

Una educación centrada en valores es una educación centrada en el hombre, pues el hombre está, por su mismo ser, llamado a la realización de valores. Es bien sabido que en las aulas de los últimos tiempos prevalecía el saber científico y la preparación profesional. El cultivo de la persona, la humanización, el desarrollo en vista a la realización consciente de valores no tenía lugar propio.

Por poco que se analice la situación que se da hoy respecto a la educación en los valores se cae en la cuenta de que es completamente inédita. No se puede dudar en decir que se trata de un cambio propiamente revolucionario que no deja en vigencia más que algunos restos de la que era familiar hace apenas quince o veinte años (Naud y Morin, 1981: 185).

Ante la situación que se vive, se está sintiendo en el mundo la necesidad de profundos cambios y la necesidad de educar en valores. Los sistemas

educativos que tratan de responder a la necesidad de cambio desde la perspectiva de la educación en valores tienen que plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué características deberá tener una educación en valores para que pueda ser un factor efectivo de cambio social?

Sólo se dará una educación para el cambio cuando los valores que los niños y los jóvenes lleguen a realizar sean aquellos que los convierten en personas conscientes de la realidad que viven, críticas y comprometidas con una acción transformadora hacia una humanidad mejor (Carreras, 1995: 82).

En parte, la actitud de no compromiso con determinados valores procede de la reacción que se ha dado en el campo pedagógico contra los excesos de la autoridad y de la norma, a favor de la autonomía y de la libertad. Hoy se necesita de una síntesis de todos los elementos que integran el proceso de formación de la persona. La libertad sin dirección es vacía, los valores no elegidos personalmente no llegan a interiorizarse y por lo tanto no llegan a tener significación ni efectividad en la vida.

De aquí que al determinar los fines del sistema educativo se deben tener en cuenta tanto los valores que se desea realizar como el respeto al proceso de valoración personal, que implica la ayuda para el logro de la autonomía y para la conquista de la libertad. La determinación de los valores-fines de la educación tiene que hacerse en el marco de la cultura y de las necesidades concretas de la sociedad, a las cuales la educación debe dar respuestas. La situación actual de injusticia social y la misma naturaleza del hombre, temporal e histórica, exigen que la determinación de los valores-fines de la educación sea hecha en una perspectiva dinámica, de modo que el proceso educativo atienda consciente y directamente a la formación de actitudes para el cambio.

Una educación para el cambio no puede darse sin una relación o contacto directo y vivencial con las realidades ambientales. Es necesario que los educandos tomen conciencia crítica de la realidad social para poder transformarla eficazmente; se requiere además que, mediante el trabajo, adquieran sentido del compromiso y de la responsabilidad histórica que cada

uno tiene respecto de la comunidad. Una escuela que desee responder a la necesidad de construir un mundo más justo y solidario tiene que contar en su misma organización con las determinaciones y procesos concretos para la formación de los alumnos en este sentido, y que están comprendidos en el intento de hacer una escuela en la comunidad y para la comunidad, de lograr una educación para el servicio y la justicia.

Estudios de antropología cultural han puesto de manifiesto que muchos de los comportamientos de la persona tienen su origen en sistemas subconscientes que el individuo ha ido formando a lo largo de su vida, y que tienen como componentes el valor y la actitud. Valor y actitud en cuanto elementos dinámicos del comportamiento, tomados en su conjunto, forman una configuración estímulo-respuesta que puede servir de fundamento a muchos modelos de comportamiento explícito, proporcionando a cada uno de ellos una motivación.

El medio ambiente cultural está influyendo de modo inevitable en que los niños, los adolescentes y los jóvenes asimilen el modo consumista, con la correspondiente estima de valores del “tener”: dinero, consumo, status, confort, bienestar, seguridad. Una educación en los valores de la persona, una educación para el cambio, tiene que tener como primer objetivo la superación de los límites y condicionamientos que impone la cultura. Puesto que el discernimiento de los valores es un proceso individual, y sólo cuando la persona llega a vivenciar un valor éste existe realmente para ella, la atención al proceso de valoración será fundamental en toda metodología para la educación en valores (Pascual, 2006: 28).

Por ello el educador deberá proporcionar programas y experiencias que posibiliten la instrucción en aquellos valores que se estimen realmente tales dentro de una cultura. A la vez, evitará el adoctrinamiento y favorecerá el autoconocimiento, la reflexión, la práctica activa y consciente en torno a los valores; suscitará un tono afectivo, unas actitudes y unos hábitos hacia determinadas conductas.

Cada grupo humano tiene una escala de valores que puede provenir de fuentes muy diversas: intereses personales, valores colectivos impuestos, normas, pautas de comportamiento. En una educación en valores para el cambio se tendría que dar una paulatina ruptura de estas escalas de valores para ser sustituidas por otras reflexivamente aceptadas. Se ha puesto de relieve la necesidad de que el joven identifique o reconozca los valores que él vive y los que quiere vivir; además ha contribuido a preparar una serie de ejercicios o estrategias prácticas para la educación en valores.

Los valores que deben ser objeto de enseñanza son los ideales de la comunidad o de los pueblos a los que se pertenece. La concreción de éstos que han de estar presentes en la educación de un determinado centro, deben realizarse por todos los agentes implicados: profesores, alumnos y familias. En la escuela debe establecerse el trabajo activo, reflexivo y creativo del alumnado sobre temas morales o éticos, siendo el profesor una ayuda para que dicho alumnado sea capaz de construir de manera autónoma los juicios y acciones morales.

Se vive en un mundo donde el pluralismo hace que no existan modelos absolutos y que puedan ser válidas distintas formas de ver y afrontar la vida. Los contextos sociales son cada vez más complejos y se necesita un sobreesfuerzo personal para construir criterios morales propios, razonados y exentos de influencia externa. Frecuentemente la educación se limita a formar el intelecto y se olvida de conseguir otro tipo de capacidades humanas que permitan vivir y construirse como persona: es lo que se ha denominado valores morales (Buxarrais, 1997: 76).

La persona vive continuamente conflictos de valor tanto a nivel personal como interpersonal. Las relaciones con uno mismo y con el resto son difíciles de afrontar sin una serie de procedimientos que la escuela puede enseñar. De igual forma, la influencia que ejercen los medios de comunicación en los estudiantes preocupa a padres y educadores, porque se constituyen en enemigos de la propia tarea educativa. Buena parte de los motivos que impulsan a plantearse la educación en valores en la escuela lo constituye la

necesidad de apreciar, mantener y profundizar en la democracia, para que ésta forme parte de nuestros hábitos personales de relación con los demás.

Se puede definir la educación como aquel tipo de relación que optimiza a la persona en una serie de dimensiones, es decir que la hace más competente en ellas (Martínez, 1986: 52). Estas dimensiones son:

- **Codificativa:** que permite captar lo que lo rodea, entenderlo, codificarlo y decodificarlo.
- **Adaptativa:** que permite adaptarse al entorno y entender cómo se debe funcionar para cumplir con unas normas de carácter social, convencionales.
- **Proyactiva:** es la capacidad que permite a la persona crear un orden a su alrededor y en función de sus valores, es decir supone la capacidad de organizar su entorno en función de criterios propios.
- **Introyectiva:** que ayuda a la persona a adaptarse a su entorno, a las normas establecidas desde fuera pero, a la vez permite proyectarse y organizar lo que le rodea y ser consciente de ello.

La educación entendida en estas cuatro dimensiones debe pensarse como un tipo de optimización que afecta a la persona en todas ellas, no sólo al juicio sino también a la acción, a los sentimientos y afectividad y a la voluntad. El modelo de educación en valores concede una mayor importancia a las dimensiones transformadoras, ya que su objetivo es potenciar la construcción de nuevas formas de vida, es decir pretende que los alumnos se orienten críticamente entre las diversas opciones morales y construya creativamente sus decisiones éticas apoyándose en los principios formales de valor que un correcto desarrollo les proporcionará.

5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

5.1. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

5.1.1. Manual de Procedimientos: La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil cuenta con un Manual de Procedimientos que ordena en forma lógica y secuencial las acciones a ser ejecutadas por los funcionarios administrativos y permite visualizar las responsabilidades a ejecutar en su trabajo. En este sentido de dirección, el manual de procedimientos administrativos transparente y eficaz, es entendido como un instructivo y guía que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre organización y procedimientos en la institución, que son necesarios para la gestión educativa.

“El manual de procedimientos de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, será el documento que permita una organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados; a la vez que se convierte en una herramienta gerencial de control, que permita comunicar y documentar la gestión administrativa de la institución. Este manual dispone la información de manera clara, sencilla y concreta; a la vez que facilita el acceso transparente a la información de todos los miembros de la comunidad educativa” (Manual de Procedimientos, 2009. p. 2).

“Operativizar los procesos, proyectos, programas institucionales y más aspectos de la gestión administrativa, mediante una documentación ordenada, fiable, transparente y manejo confidencial de los trámites dentro y fuera de la institución, brindando en todo momento una atención con calidez y amabilidad a los distintos usuarios del centro educativo” (Manual de Procedimientos, 2009. p. 3).

“Facilitar el acceso a la educación de niñas y adolescentes de escasos recursos económicos, que tengan interés y dedicación al estudio, en su superación, y adopten un comportamiento ejemplar, consigo mismo, con sus compañeras y con la institución” (Manual de Procedimientos, 2009. p. 3).

“Ofertar servicios con calidad y calidez, a los usuarios de la unidad educativa, en la mira de un mejoramiento continuo y participativo” (Manual de Procedimientos, 2009. p. 3).

“Controlar, ejecutar y evaluar la gestión organizacional y el desempeño de docentes, alumnas y administrativos, disciplinando el cumplimiento, comportamiento y las responsabilidades; y, reorientando el aspecto actitudinal positivo y cordial de los actores educativos, para lograr los objetivos de la institución educativa” (Manual de Procedimientos, 2009. p. 4).

“Planificar, ejecutar y evaluar procesos pedagógicos y actividades curriculares, utilizando metodologías y técnicas interactivas, acorde con el modelo pedagógico constructivista y humanista, garantizando una formación integral de las alumnas en valores y principios religiosos, éticos y morales, el desarrollo de competencias laborales y una actitud de emprendimiento, mediante una convivencia de paz, en democracia, con justicia social y solidaridad; y así lograr la misión y visión institucional” (Manual de Procedimientos, 2009. p. 4).

“Establecer los niveles de coordinación, planificación, ejecución, control y evaluación de procesos de gestión educativa en los aspectos técnico, académico, administrativo y financiero entre los estamentos educativos y la sociedad, en la perspectiva de lograr los objetivos estratégicos, la misión y visión institucional mediante un proceso de construcción colectiva basada en la comunicación permanente, que impulse la superación institucional” (Manual de Procedimientos, 2009. p. 5).

Como se puede apreciar el Manual de Procedimientos de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, contiene una serie de matrices descriptivas que contienen y desagregan los ámbitos de acción, los objetivos que se lograrán, los procedimientos, las acciones y los atributos que debe reunir el personal educativo, además describe los usuarios con los que permanentemente se comunican para brindar un servicio de calidad. Obviamente que el Manual de Procedimientos es un instrumento en construcción, consecuentemente, sus lineamientos orientarán el desarrollo de actividades y funciones de los actores educativos, quienes están llamados a su mejoramiento continuo para desarrollarse de manera coherente y con transparencia total.

5.1.2. Código de Ética: El Código de Ética en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar los derechos de terceros, o bien indican actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que pueden presentarse en la institución educativa.

“En sus relaciones con los directivos, los colaboradores deberán: Respetar la autoridad de quien ejerce la función directiva y el orden jerárquico correspondiente; Demostrar idoneidad moral en el desempeño del cargo; Cumplir con los manuales de procedimiento establecidos para cada puesto de trabajo; Desempeñar su trabajo con responsabilidad, honestidad y profesionalismo; Asistir con puntualidad a la jornada de labores” (Código de Ética, 2009. p. 21).

“En sus relaciones con los compañeros de trabajo, el colaborador deberá: Asistir con puntualidad a las reuniones de trabajo y participar activamente en ellas; Dar testimonio y ejemplo de vida cristiana en lo personal, profesional, académico y espiritual; Colaborar y participar activamente en

las comisiones designadas; Dar atención cordial a los miembros de la comunidad educativa; Mantener respeto y buenas relaciones con autoridades, profesores, estudiantes y padres de familia” (Código de Ética, 2009. p. 23).

“En sus relaciones con las estudiantes, el colaborador deberá: Dar ejemplo de probidad, disciplina y trabajo; Inculcar valores morales, buenas costumbres y relaciones humanas de las alumnas; Respetar la dignidad e integridad personal de las alumnas; Controlar y participar activamente en el mantenimiento de la disciplina y el orden de las alumnas; Atender favorablemente las peticiones formuladas por las estudiantes sobre documentos relativos a su vida académica” (Código de Ética, 2009. p. 25).

“En sus relaciones con los padres de familia, el colaborador deberá: Mantener un trato amable y cordial con los padres de familia; Respetar y cumplir con las horas de atención a padres de familia; Dar información oportuna y veraz al padre de familia sobre el rendimiento académico, disciplinario o documentación relativa al expediente de cada alumna; Participar en espacios de formación permanente a los padres de familia” (Código de Ética, 2009. p. 30).

Cabe destacar que los instrumentos de gestión para el aseguramiento de una actuación social ética son mecanismos o herramientas prácticas que permiten gestionar y evaluar las políticas de responsabilidad ética en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, tanto en el ámbito interno como externo, poniendo énfasis en la calidad ética, gracias al cumplimiento de unas normas y procedimientos previamente establecidos.

5.1.3. Plan Estratégico: La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, cuenta con una Planificación Estratégica en la cual se planifican acciones y actividades que procuran alcanzar determinados objetivos. Se planifica porque hay que reducir incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad (diagnóstico) y la previsión de lo que puede acontecer de

mantenerse algunas situaciones. Con esa información y el análisis e interpretación de la misma, se elabora un diagnóstico que sirve para establecer de una manera más adecuada qué se va a hacer y cómo, cuándo, dónde y con qué.

“Las organizaciones que intentan superar el funcionamiento burocrático rutinario vinculado al modelo tradicional y aplican modelos de gestión orientados a resultados, se enfrentan a desafíos condicionados por la necesidad categórica de garantizar el cumplimiento de los fines establecidos. Planificar ayuda a pensar sistemáticamente y contribuye a que los actores identifiquen los problemas que consideren más relevantes, los jerarquicen y definan maneras de enfrentarlos. Así mismo, planificar permite aprender de los errores ya que, combinando con la evaluación y el control de la gestión, permite identificar qué acciones no produjeron los resultados esperados. (Planificación Estratégica, 2010. p. 2).

“El objetivo general es fomentar y adquirir, en la institución educativa, una cultura reflexiva, analítica y planificadora, que permita desarrollar un proceso de transformación institucional con el objetivo de alcanzar estándares de gestión de calidad” (Planificación Estratégica, 2010. p. 3).

“Las metas que se persiguen son: Crear una cultura de planificación estratégica y la mejora permanente de la institución educativa; Establecer referentes estratégicos compartidos para los procesos de actualización y mejora de la gestión de la institución educativa” (Planificación Estratégica, 2010. p. 8).

“Procesos Básicos de Gestión: Administración y Gestión.- Elaborar el Plan de Transformación Institucional comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y de la misión institucional” (Planificación Estratégica, 2010. p. 10).

“Gestión de Recursos Tecnológicos: Establecer un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos” (Planificación Estratégica, 2010. p. 13).

“Gestión de Recursos Financieros: Desarrollar actividades generadoras de recursos para garantizar la satisfacción de necesidades básicas de las alumnas” (Planificación Estratégica, 2010. p. 14).

Como se observa, la Planificación Estratégica esta concebida como una acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas con anticipación, tienen el propósito de influir en determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos.

5.1.4. Plan Operativo Anual (POA): La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, cuenta con un Proyecto Educativo en el cual se establecen, entre otras cosas, los fundamentos pedagógicos que sustentan su práctica educativa y donde también consta el Plan Operativo Anual, el mismo que contiene el detalle de los proyectos, objetivos y actividades que se llevan a cabo en la institución, así como también la especificación de los productos que se obtendrán con la ejecución de estos proyectos, el detalle de los recursos que se utilizan y las personas responsables de su ejecución.

“Promover la participación en conjunto de la comunidad educativa mediante la elaboración de proyectos, ejecución de acciones, definición de objetivos y metas, que generen procesos de innovación institucional” (POA, 2010. p. 2).

“Crear una cultura de planificación estratégica y la mejora permanente en la institución educativa; Desarrollar el pensamiento estratégico entre el personal directivo, docente y administrativo; Mejorar la eficiencia en la asignación de responsabilidades y cargas de trabajo entre el personal;

Facilitar el establecimiento de líneas de acción coherentes y coordinadas por todos los miembros de la comunidad educativa; Establecer una estructura institucional para el proceso de planificación estratégica y mejora permanente de la institución educativa” (POA, 2010. p. 3).

A continuación se enuncian los proyectos que constan en el Plan Operativo Anual y que se relacionan con los aspectos de la gestión y liderazgo:

- *“Proyecto: Formación de Equipos de Trabajo”*

Objetivo: Estructurar equipos de trabajo para ejecución de proyectos.

Actividades: Reunión de autoridades con el equipo, asignación de responsabilidades.

Responsables: Rectorado, Vice-rectorado, Equipo de Relaciones Institucionales.

Resultados Esperados: Potenciar el desarrollo profesional del docente y su idoneidad” (POA, 2009-2010. p. 5).

- *“Proyecto: “Capacitación Continua”*

Objetivo: Compartir conocimientos y experiencias profesionales en las diferentes áreas.

Actividades: Realización de seminarios, talleres, foros, conferencias, mesas redondas, paneles para el intercambio de experiencias.

Responsables: Rectorado, Vice-rectorado, Equipo Capacitación Interna.

Resultados Esperados: Conformar una red de colaboradores que aporten experiencias y conocimiento.

- *“Proyecto: Pasantías Empresariales”*

Objetivo: Formalizar un convenio entre la institución educativa y las empresas y/o cámaras para la realización de pasantías.

Actividades: Planificación de cronograma de pasantías. Designación de tutores para el programa.

Responsables: Rectorado y Equipo de Relaciones Institucionales.

Resultados Esperados: Incrementar el grado de conocimiento, relación y compromiso entre la institución educativa y el entorno productivo de la zona.

- *“Proyecto: Actualización de Recursos Didácticos y Tecnológicos”*

Objetivo: Aplicar un plan de mejora permanente de recursos técnicos, didácticos y tecnológicos en la institución.

Actividades: Implementación de equipos, programas, materiales y herramientas tecnológicas.

Responsables: Rectorado y Equipo de Gestión de Equipamiento y Tecnología.

Resultados Esperados: Generar nuevos conocimientos técnicos y prácticos en un marco objetivo de profesionalidad.

- *“Proyecto: Bienestar social de las estudiantes”*

Objetivo: Potenciar la utilización de los servicios que ofrece la institución educativa.

Actividades: Información a la comunidad educativa sobre los servicios que ofrece la institución. Derivar los casos detectados en las estudiantes a los diferentes departamentos (médico, familiar, psicológico).

Responsables: Rectorado, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

Resultados Esperados: Proporcionar un servicio de bienestar social de calidad a las estudiantes.

- *“Proyecto: Plan de Acción Tutorial”*

Objetivo: Elaborar el Plan de Acción Tutorial.

Actividades: Designación de profesores tutores; Elaboración de una ficha de seguimiento académico y disciplinario.

Responsables: Rectorado, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, Profesores Tutores.

Resultados Esperados: Contribuir a la formación integral de las alumnas con el objetivo de mejorar la relación e interacción entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

Los proyectos institucionales requieren de acciones que se realicen en el tiempo, por lo que resulta necesario proceder a su asignación (corto, mediano, largo plazo), a fin de llevarlas a la práctica como está previsto y, de no ser así, efectuar los ajustes necesarios para concretarlas.

En el Plan Operativo Anual de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, constan los proyectos específicos que se van a implementar, partiendo de la identificación de problemas institucionales, para lo cual ha resultado muy útil tomar como referencia la elaboración de la matriz FODA. Una vez

identificados los problemas, se establecen prioridades para determinar las acciones que se ejecutarán para darle solución a los problemas detectados.

En este proceso consta en el Plan Operativo Anual que se elaboró con la finalidad de que sea conocido por toda la comunidad educativa para poder realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades planificadas.

5.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI): La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, tiene plasmado en su Proyecto Educativo Institucional diferentes aspectos, a través de los cuales, se revela la gestión del liderazgo y valores que se lleva adelante en la institución. Esto ha llevado a que cada uno de los integrantes de su comunidad educativa, aúnen esfuerzos, obtengan mutuos acuerdos, se planteen objetivos comunes y, en actitud de trabajo en equipo, desarrollen los procesos de transformación institucional necesarios para garantizar su idoneidad académica, capacidad tecnológica y logren la consecución de su proyecto. A continuación se citan aspectos fundamentales contenidos en su Proyecto Educativo Institucional:

“Deseamos con el presente Proyecto Educativo Institucional, ser una institución líder con visión de futuro, proyectándonos con eficiencia y calidad a ser una de las instituciones de mayor prestigio en la formación humana, científica y técnica de las bachilleres de la ciudad de Guayaquil” (PEI, 2010. p. 3).

“Los objetivos que se plantean para el Bachillerato son formar jóvenes con identidad, valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás. Formar jóvenes con valores y actitudes para el trabajo colectivo, en base del reconocimiento de sus potencialidades y las de los demás. Formar jóvenes líderes, capaces de emprender acciones individuales y colectivas para la estructuración y logro de un proyecto de vida”. (PEI, 2010. p. 22).

“El Perfil del educador se sintetiza en que quien desempeña las funciones de maestro sea un docente líder que participe activamente en el logro de los objetivos institucionales, esté abierto al cambio permanente según la exigencia de la pedagogía y de acuerdo al avance de la ciencia y la técnica. Que se preocupe de su formación permanente mediante la capacitación continua como un reflejo de superación”. (PEI, 2010. p. 25).

“El Perfil de la estudiante se sintetiza en que desarrolle su dimensión ética y trascendente, que oriente la búsqueda del sentido de su existencia para que el mensaje de Jesús abra horizontes nuevos a la vivencia e interpretación de la realidad. Que demuestre autonomía en la acción, con capacidad de independencia, liderazgo, decisión crítica y del ejercicio de la libertad y responsabilidad en la vida social. Que posea sentido de libertad y dominio de sí misma, capaz de actuar responsablemente tomando decisiones coherentes acorde a su tiempo y su historia. Que se conduzca de acuerdo al estilo de vida inspirado en valores cristianos”. (PEI, 2010. p. 26).

“El líder educativo es la persona que posee la actitud y las habilidades para cambiar y transformar las formas habituales de escolarización, es decir que orienta su accionar en la búsqueda de la innovación y cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas. El líder imagina y construye nuevas posibilidades, tanto dentro como fuera de las instituciones, es una persona visionaria que planifica las acciones en pos de alcanzar nuevas metas sometidas a constantes evaluaciones. Desde el ejercicio del liderazgo, las autoridades de nuestra institución educativa desarrollan las siguientes funciones básicas:

- *Elaborar y diseñar proyectos.*
- *Coordinar y desarrollar equipos de trabajo.*
- *Generar confianza en todos los miembros y hacer participar a todos los actores educativos.*

- *Lograr el compromiso de todos para lograr los objetivos planteados” (PEI, 2010. p. 159).*

“Las decisiones que se toman al interior de la institución educativa, por parte de la Rectora y demás autoridades, obedecen a las siguientes normas básicas de actuación:

- *Encontrar el vínculo común entre todos los integrantes de la comunidad educativa para que se identifiquen con los objetivos institucionales.*
- *Re-conceptualizar cualquier conflicto o diferencia de opiniones que pudiera surgir, mediante la redefinición del problema.*
- *Crear criterios objetivos para la evaluación del desempeño profesional.*
- *Acoger todas las sugerencias y opiniones de la comunidad educativa y aplicar las más convenientes para la buena marcha institucional.*
- *Tomar decisiones basadas en el consenso de sus miembros” (PEI, 2010. p. 161).*

Es importante dejar aclarado que, en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, la Rectora lidera y lleva adelante el proyecto de gestión institucional. Se concibe el liderazgo como el manejo del poder basado en la reciprocidad que da como resultado el aumento de la energía de todos los miembros de la comunidad educativa, fijando determinados límites para ordenar las conductas.

Se ejerce el tipo de autoridad que lleva implícita la comunicación, la tolerancia y el respeto a las libertades, por lo que quien lidera la institución educativa, posee capacidad para organizar y concibe que la visión, el liderazgo o la motivación, al interior del plantel, son medios para la consecución de metas que no se transmiten por imposición sino por el compromiso de ellos hacia el logro de los objetivos institucionales.

El modelo de gestión profesional al interior de la institución educativa, se caracteriza por el predominio de la concertación, el equipo de gestión institucional integra las diferentes facetas de la vida del colegio y pone en práctica la negociación.

Lo manifestado en líneas anteriores, permite conformar equipos de trabajo en la institución educativa, teniendo en cuenta las características individuales de sus integrantes con el fin de generar ideas innovadoras, favorecer la integración de sus miembros y poder identificar los objetivos del equipo con diferentes procesos de gestión, objetivos estratégicos y misión de la institución educativa.

El equipo de gestión, liderado por la Rectora, implica que se imponga la tarea de llevar adelante las decisiones más acertadas en beneficio de la institución. Se integran equipos de trabajo que llevan adelante procesos participativos y democráticos. La toma de decisiones constituye una de las funciones sustantivas del equipo de gestión institucional, éstas tienen diversa relevancia, importancia y orden de prioridad, las mismas que se traducen en acciones plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional.

5.1.6. Reglamento Interno: La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, aspira ser una institución educativa que busca no sólo formar personas instruidas en el campo académico, sino personas con valores capaces de realizar una opción adecuada de vida. La misión institucional está orientada a formar integralmente a la persona, tanto en el aspecto espiritual como académico, vivenciando valores humanos y cristianos, que tengan conocimiento de sus derechos y obligaciones como parte de una comunidad que necesita sus propias normas de convivencia.

El Reglamento Interno es un instrumento a través del cual, la comunidad educativa elabora un conjunto de normas, fundamentadas en la legislación educativa, las cuales permiten a directivos, profesores, alumnas, padres de familia, personal administrativo y de servicio, una convivencia inspirada en valores como respeto, confianza, justicia, caridad, responsabilidad,

solidaridad y participación. Estas normas, lejos de limitar su libertad les ayudarán a crecer como personas si son asumidas responsablemente.

“Los principios de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, asume los principios del Evangelio como fundamento para su que hacer educativo y propicia una formación humana, mediante la vivencia de valores cristianos” (Reglamento Interno, 2010. p. 164).

“Uno de los fines de la tarea educativa es desarrollar en las estudiantes la capacidad intelectual, creadora, crítica, respetando su integridad personal a fin de que contribuya activamente en su formación ética, moral, social y cultural” (Reglamento Interno, 2010. p. 165).

“Son deberes y atribuciones del Rector, velar porque en la institución se mantenga la unidad de criterios en su misión educativa y formadora de acuerdo a los postulados del Proyecto Educativo Institucional. Fomentar la fraternidad, unión, diálogo, solidaridad y respeto en la Unidad Educativa” (Reglamento Interno, 2010. p. 166).

“Son deberes y atribuciones del Vice-rector, aprobar los instrumentos curriculares: Planificación Estratégica por Áreas, Planificación Estratégica de Comisiones, Planificación Curricular Anual, Planificación Micro-curricular, Instrumentos de Evaluación, todos los cuales deben considerar los elementos de la nueva Planificación Curricular: dominio de conocimientos (aspecto cognitivo), desarrollo de habilidades, destrezas y competencias (aspecto procedimental), fomento y práctica de valores (aspecto actitudinal)” (Reglamento Interno, 2010. p. 167).

“Son deberes del Inspector General de Disciplina, propender en las estudiantes la práctica de la auto-disciplina, así como los valores de respeto, responsabilidad, libertad y justicia” (Reglamento Interno, 2010. p. 168).

“Con el fin de fortalecer la formación integral de las estudiantes, se eligen en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, los Consejos de Aula y el Gobierno Estudiantil, encaminados al cultivo de los valores éticos, cívicos, religiosos y al desarrollo del espíritu de cooperación. El Gobierno Estudiantil es un organismo a través del cual, las estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar valores democráticos y de solidaridad, así como formas de conducta positiva, contemplados en el Proyecto Educativo y en el Reglamento Interno del plantel, que son las bases para la formación integral de su personalidad. El Gobierno Estudiantil está orientado fundamentalmente a mejorar la vida escolar en su conjunto. Esto significa mejorar los aprendizajes, las relaciones humanas, el bienestar social, los ambientes de trabajo y descanso, el cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio de los deberes y derechos. Se propone como objetivo general, crear el Gobierno Estudiantil como un espacio para permitir que las niñas y adolescentes puedan asociarse libremente, expresar su opinión, sus propuestas y resolver conflictos, mediante el ejercicio de un liderazgo basado en la participación activa de todas las estudiantes y cuyo ejercicio permita su educación como ciudadanas” (Reglamento del Gobierno Estudiantil, 2010. p. 206).

“En la institución educativa la Rectora realiza actividades relativas al asesoramiento, planificación institucional, supervisión docente, aspectos administrativos y otros que implican que se utilicen ciertas estrategias gerenciales para poder desarrollar mejor la gestión institucional, entre éstas se encuentra: Desarrollar formas de liderazgo que colaboren con la sensibilización, orientación y sostenimiento de los equipos de trabajo; Facilitar la articulación entre metas, procesos y resultados; Desarrollar un clima de confianza para alcanzar a cumplir los procesos y objetivos; Reconocer y operar en los conflictos poniendo en práctica soluciones creativas; Aprovechar los recursos disponibles al máximo; Acompañar permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa.” (Reglamento Interno, 2010. p. 108).

“La evaluación en la institución educativa será integral, permanente, sistemática y científica, que permita reorientar los procesos, modificar las actitudes y procedimientos, proporcionar información para detectar vacíos, atender diferencias individuales y fundamentar la promoción integral de las estudiantes” (Reglamento Interno, 2010. p. 132).

“La institución educativa es una unidad en la cual los mensajes, orientaciones, sugerencias y supervisiones deben tener coherencia lógica. Para esto se toman en cuenta los siguientes aspectos para la administración pedagógica en la institución educativa: Promoción de proyectos institucionales procurando lograr el consenso alrededor del Proyecto Educativo Institucional; Participación de docentes, estudiantes y comunidad educativa en general en la planificación institucional; Recolección de información que sirva de base para tomar decisiones; Utilización óptima de los recursos disponibles en la institución; Elaboración de indicadores que permitan evaluar las acciones y proponer cambios” (Reglamento Interno, 2010. p. 32).

Cabe destacar, luego de analizar lo contenido en líneas anteriores, que en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras, la educación se concibe como parte de la convivencia social, como instrumento orientador para formar la conciencia de niñas y adolescentes, donde es importante preparar a las estudiantes para enfrentar la vida se fortalezca en ellas el desarrollo de valores como la solidaridad, honestidad, responsabilidad, altruismo, empatía, respeto y el control de la voluntad que las ayudará a mantener buenas relaciones interpersonales.

El Reglamento Interno se concibe como un instrumento que regula las relaciones entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, estableciendo pautas de convivencia armónica que permiten garantizar la vigencia de los derechos y deberes. Se desarrolla una normativa que propicia la convivencia coherente con la realidad que se vive al interior de la institución educativa, pero también que permite el desarrollo integral de

las personas, la autonomía, el ejercicio de deberes y derechos de directivos, maestros, estudiantes, personal administrativo, de servicio y padres de familia.

5.1.7. Valores Institucionales: En la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil se entiende la educación en valores no solo desde el punto de vista conceptual, dogmático, doctrinario, sino también desde la práctica o proceso dinámico que encierra la concepción del desarrollo global de la personalidad de cada estudiante. La intencionalidad de la educación en valores si bien encuentra su respaldo en conocimientos, enfatiza en procedimientos y fundamentalmente en actitudes orientadas a colaborar con el proceso de socialización y, por lo mismo, asegurar que los individuos lleguen a ser protagonistas activos y responsables de su propia formación y de esta sociedad a la que pertenecen.

“La educación en valores lo consideramos como un proceso permanente donde la sistematización y el orden pierden su estricta vigencia, para dar paso a la pertinencia, la oportunidad y la espontaneidad, que son los ingredientes básicos que deben acompañar al docente. En este sentido los valores son trabajados de manera transversal y desde la concepción curricular integral; evangelizamos el currículo” (PEI, 2010. p. 15).

“Nuestro proyecto educativo busca que la estudiante colabore y ponga en práctica un Proyecto Ético de Vida, que consiste en la planeación consciente e intencional de dirigir y proyectar su vida en los diversos campos del desarrollo humano, buscando satisfacer necesidades y deseos vitales que están en la estructura de su ser, con el fin de avanzar en la plena realización de sí mismo, asumiendo las implicaciones y consecuencias de sus actos, con el propósito de insertarse en el mundo con una dimensión trascendente” (PEI, 2010. p. 16).

“Para liderar un cambio de la cultura organizacional a través de la estrategia de implantación de valores en la unidad educativa, se consideran los siguientes principios: Los valores y las actitudes deben integrarse

permanentemente en el ambiente; En los valores intervienen factores de orden cognitivo, afectivo y cultural; Los procesos que se desarrollan en la institución educativa, requieren mantener un alto nivel de equidad, para todos los miembros de la comunidad educativa y debe garantizar la participación de todos los colaboradores en la vida institucional” (PEI, 2010. p. 16).

“Los valores asumidos en la institución educativa por todos los miembros de la comunidad educativa, y que se trabajan como ejes transversales en el currículo, son los siguientes: respeto, responsabilidad, caridad, gratitud, solidaridad, honestidad, libertad, justicia, amor, creatividad y criticidad” (PEI, 2010. p. 17).

Se puede observar que en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, los docentes buscan los mecanismos idóneos para asegurar que las estudiantes pongan en práctica valores y actitudes que se pretenden formar, para lo cual el mismo docente se convierta en un modelo de dichas actitudes. La formación de valores y actitudes implica un cambio en la actitud previa, lo cual requiere de orientar a las estudiantes en la modificación de la actitud mediante la vivencia de valores en la vida cotidiana.

5.1.8. Proyecto de Gestión: La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, tiene metas que orientan su acción. Las metas, objetivos y finalidades y propósitos indican aquello que la institución desea conseguir y que es lo más importante. Los objetivos institucionales se llevan a la práctica articulándose con los roles y funciones que poseen todos los miembros de la comunidad educativa.

“El Proyecto de Gestión de la Unidad Educativa San José plantea los siguientes objetivos:

- *Lograr un estilo de gestión institucional basado en el acuerdo, a través de la generación de ideas innovadoras.*

- *Alcanzar un liderazgo compartido entre los miembros de la comunidad educativa, mediante el cual los objetivos se someten al consenso y se busca un resultado que beneficie al colectivo.*
- *Desarrollar valores y actitudes tales como creatividad, capacidad de análisis, capacidad de resolución de problemas, empatía y liderazgo”.* (PEI, 2010. p. 158).

La comunidad educativa de la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, luego de un trabajo de investigación realizado por medio de la aplicación de encuestas a estudiantes, docentes, padres de familia y de un seguimiento a las tres últimas promoción de Bachilleres egresadas desde el 2006, emprendió la tarea de evaluar, reflexionar y replantear su oferta educativa considerando fundamentalmente responder a las demandas laborales, al avance de la ciencia y la tecnología y al deseo de formar a una persona integral, por medio de una nueva propuesta curricular que logre la formación de la estudiante con un perfil académico y humanístico que la prepare adecuadamente para su inserción laboral, tanto en empleos por cuenta ajena, como en proyectos de auto-emprendimiento y garantizando la continuación de sus estudios superiores.

La gestión educativa en la institución, está orientada a formar una joven profesional, que debe ser capaz de demostrar competencias básicas, específicas, transversales o académicas adquiridas en el escenario educativo y que serán demostradas a lo largo de su vida laboral. Las jóvenes Bachilleres gozarán, a lo largo de su existencia, de una constante movilidad entre el mundo del trabajo y el mundo académico, lo que les permitirá desarrollar capacidades para resolver problemas, investigar, trabajar en equipo, adaptar tecnologías, utilizar diversas formas de lenguaje y diseñar proyectos de auto-emprendimiento.

5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

5.2.1. Misión y Visión:

Misión:

“La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, es una institución educativa que tiene la misión de formar integralmente a la persona, tanto en el aspecto espiritual como académico, basándose en los principios del Evangelio para que sea protagonista del cambio social”. (PEI, 2010. p. 7).

Visión:

“Por otra parte su visión es ser una institución educativa innovadora que forma personas íntegras con mentalidad constructiva, participativa, crítica y solidaria, para que orientadas en el ideal cristiano, estén preparadas para la vida en sociedad”. (PEI, 2010. p. 7).

De acuerdo al análisis de la misión y visión institucionales, se puede evidenciar que en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil se promueve la formación integral de las estudiantes de acuerdo con una concepción cristiana del ser humano, de la vida y del mundo, para prepararlas convenientemente para participar en la transformación y mejora de la sociedad. El modelo pedagógico quiere dar cuenta del tipo de persona que desean formar y del tipo de institución educativa que debe ser para hacer frente a los desafíos que plantea la nueva sociedad del conocimiento.

Es preciso destacar la importancia de que en la institución educativa la misión está definida claramente como un elemento de identificación y de apoyo a la gestión institucional, ya que se encuentra explicitada en los documentos de la institución, la misma que facilita la comunicación y la toma de decisiones de los directivos que apunta hacia el logro de esta

misión que no es impuesta desde arriba, sino que es compartida por los miembros de la organización.

Por otra parte, en lo que respecta a la formulación de la visión, se ha podido apreciar que, en su construcción, la institución educativa se ha remontado al ámbito de lo que desea o quiere construir. Supone un ejercicio de creación, de imaginación e invención a través de la cual la institución se proyecta hacia el futuro. Esta visión plasmada en el Proyecto Educativo Institucional se constituye en el motor capaz de empujar y direccionar el conjunto de la vida de la institución educativa, a la vez que justifica y da coherencia a las decisiones y acciones que se desarrollan cotidianamente y que deben estar orientadas hacia la consecución de la visión en el largo plazo.

5.2.2. Organigrama:

La institución diversifica progresivamente su estructura con la pretensión de servir de soporte a una enseñanza que ha de ser cada vez más eficaz, lo que obliga a incorporar en su organigrama servicios que no son estrictamente docentes (departamentos de orientación, departamentos administrativos o de servicios en general) y a su plantilla de especialistas encargados de tareas que no son estrictamente de enseñanza (psicólogos, orientadores, administrativos, entre otros).

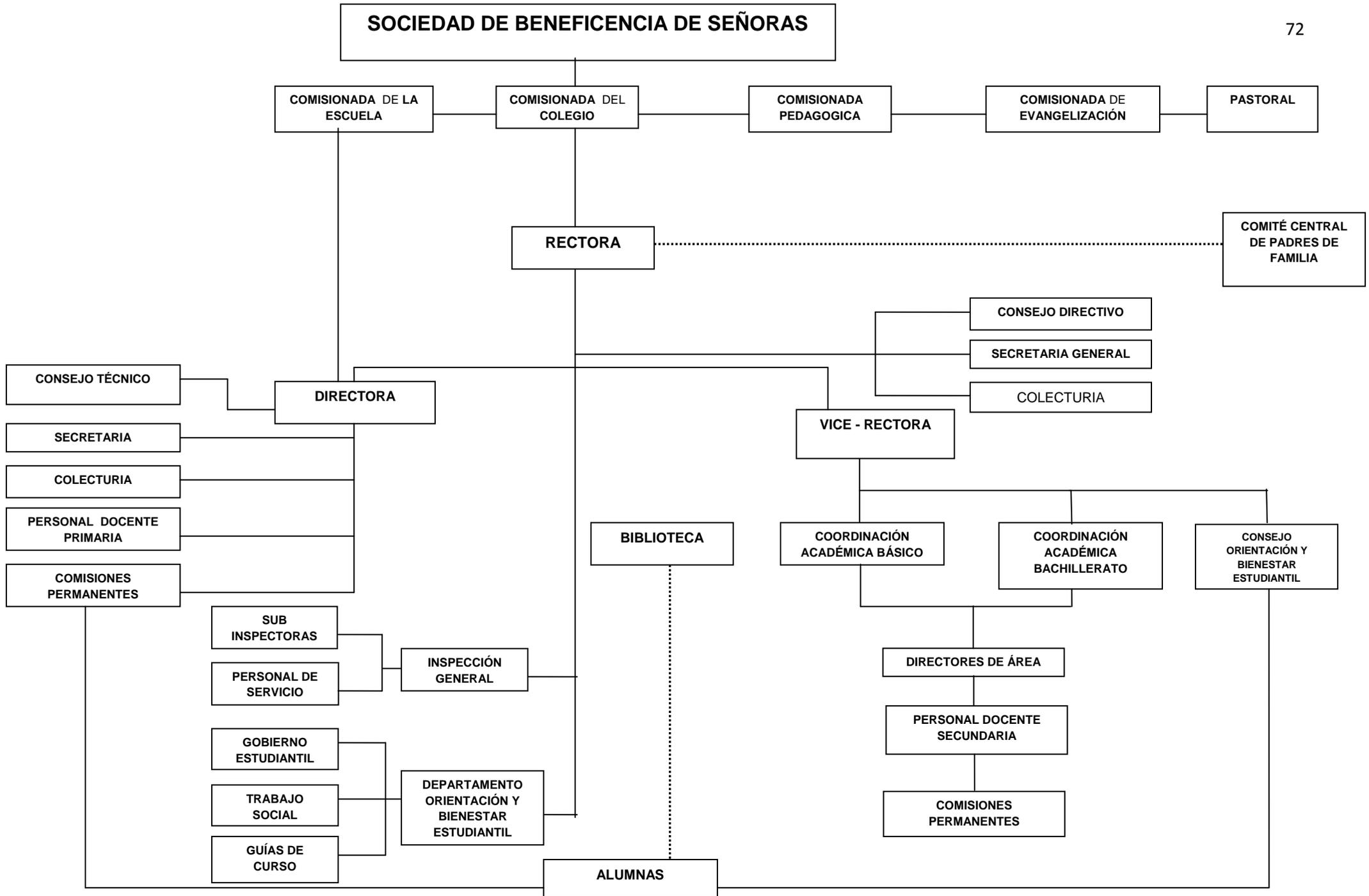
Si se considera a la unidad educativa en sí misma, en cuanto organización sustantiva, puede observarse que constituyen estructuras complejas en las que se han desarrollado subsistemas especializados que, en una actuación coordinada, realizan las funciones que son precisas para la consecución de las metas que se ha trazado.

Básicamente puede observarse dos formas de relaciones organizativas que se dan de forma simultánea: la organización vertical y la horizontal. La organización vertical remite a la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad y a la adecuada jerarquización de los mismos, mientras que la

organización horizontal, por su parte, hace referencia a la distribución del personal docente para la realización de las diferentes tareas de la institución educativa.

Se expone a continuación la forma en que la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras, concibe su estructura organizativa y funcional.

SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE SEÑORAS



En cuanto al ámbito organizativo la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras está estructurada de tal manera que los directivos, a través de los órganos de gestión, coordinan el resto de organismos y departamentos que conforman la comunidad educativa. A través de esta estructuración se distribuye el trabajo docente y administrativo tomando en cuenta criterios técnicos dentro de las funciones que les corresponde desarrollar a cada uno de los miembros de los diferentes organismos, departamentos o áreas que conforman la organización y, para que de esta manera, se pueda llevar a cabo el proceso de gestión institucional.

La gestión institucional se desarrolla mediante la conformación de equipos de trabajo que llevan adelante procesos participativos y democráticos. La toma de decisiones constituye una de las funciones sustantivas del equipo de gestión institucional, éstas tienen diversa relevancia, importancia y orden de prioridad, las mismas que se traducen en acciones plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional.

5.2.3. Funciones por Áreas o Departamentos:

La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, cuenta con un manual de funciones que se ha elaborado con el objetivo de presentar la forma en la que se encuentra organizada la institución, tomando como base las funciones de los diferentes organismos, departamentos o áreas que existen, evidenciando la inter-relación que existe entre cada uno de ellos para el pleno desarrollo de los objetivos institucionales. El manual pretende describir claramente las funciones de cada uno de estos organismos, departamentos o áreas y ha sido diseñado con la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

- **Rector:** Es la primera autoridad y representante oficial de la institución educativa, con vocación docente idoneidad, con título

profesional docente que le faculta a ejercer legalmente esta función y con sentido de pertenencia y capacidad de liderazgo.

Sus funciones son:

- a) Velar porque la Unidad Educativa se mantenga la unidad de criterios en su misión educativa y formadora, de acuerdo a los postulados del Proyecto Educativo Institucional.
- b) Fomentar la fraternidad, unión, diálogo, solidaridad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- c) Orientar y supervisar la buena marcha general de la Unidad Educativa y arbitrar las medidas adecuadas de común acuerdo con el personal directivo y docente.
- d) Representar a la institución ante las autoridades educativas.
- e) Conceder matrículas ordinarias, previo el cumplimiento de los requisitos legales pertinentes.
- f) Aprobar el cuadro de vacaciones anuales del personal docente, administrativo y de servicio.
- g) Integrar, como miembro nato, el Comité Central de Padres de Familia.
- h) Nombrar los representantes de los profesores al Consejo de Orientación.
- i) Realizar visitas áulicas y efectuar observaciones pertinentes.
- j) Conocer y aprobar los informes e inventarios preparados por las Comisiones, Áreas, Juntas y más organismos.
- k) Convocar y presidir las Juntas Generales de Directivos y Profesores, Juntas de Curso y Consejo Directivo.
- l) Conceder permisos al personal docente, administrativo y de servicio, previo la presentación de los justificativos correspondientes.
- m) Revisar y suscribir conjuntamente con la Secretaria los Cuadros de Calificaciones Trimestrales, Finales, Certificados de Matrículas y Certificados de Promoción.

- n) Llevar adelante los procesos de evaluación del desempeño del personal docente y administrativo.
 - o) Presentar el informe semestral de actividades a la Presidencia de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras.
- **Vice-rector:** Es la segunda autoridad del plantel, con vocación docente idoneidad, con título profesional docente que le faculta a ejercer legalmente esta función y con sentido de pertenencia y capacidad de liderazgo.

Sus funciones son:

- a) Supervisar el cumplimiento de los planes y programas de estudio consignados en el Proyecto Educativo Institucional.
 - b) Aprobar los instrumentos curriculares: Planificación Estratégica de Áreas, Planificación Estratégica de Comisiones, Planificaciones Curriculares Anuales, Instrumentos de Evaluación, previo informe del respectivo Director de Área.
 - c) Coordinar la ejecución de las Jornadas Pedagógicas y diferentes cursos de capacitación para el personal docente.
 - d) Realizar visitas áulicas y llevar fichas de observación de cada maestro.
 - e) Aprobar los planes de recuperación pedagógica elaboradas por las diferentes áreas académicas.
 - f) Aprobar los informes preparados por las Comisiones, Áreas, Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil y más organismos.
 - g) Presentar el informe anual de actividades al Rector.
- **Director:** Es la autoridad de la Sección Básica, con vocación docente idoneidad, con título profesional docente que le faculta a ejercer legalmente esta función y con sentido de pertenencia y capacidad de liderazgo.

Sus funciones son:

- a) Supervisar que la Educación Básica mantenga una constante superación y fortalecimiento de la calidad educativa en su misión formativa, de acuerdo a los postulados del Proyecto Educativo Institucional.
 - b) Fomentar la fraternidad, solidaridad, sentido de pertenencia y trabajo en equipo en toda la unidad educativa.
 - c) Supervisar el proceso de ejecución del Plan Curricular Institucional.
 - d) Realizar visitas áulicas y llevar fichas de observación de cada maestra.
 - e) Conocer y aprobar los informes e inventarios preparados por las Comisiones, Áreas, Juntas y más organismos.
 - f) Presentar el informe semestral de actividades a la Presidencia de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras y al Rector.
- **Inspector General de Disciplina:** Es la tercera autoridad y del establecimiento y se encarga de velar por el orden y disciplina en toda la institución educativa.

Sus funciones son:

- a) Efectuar reuniones mensuales con las profesoras tutoras de curso para evaluar el trabajo realizado.
- b) Velar porque las actividades escolares se desarrollen con normalidad.
- c) Intervenir con voz y voto en las Juntas de Curso en lo relativo a aspectos disciplinarios.
- d) Supervisar al personal de servicio en el aseo y mantenimiento de las instalaciones de la unidad educativa.
- e) Supervisar el orden y disciplina del curso o paralelos en ausencia o atraso de los profesores.

- f) Asistir con las estudiantes a todos los actos públicos a los cuales concurren en representación de la unidad educativa.
 - g) Remitir al Rector los informes de novedades sobre asistencia del alumnado, personal docente, administrativo y de servicio.
 - h) Presentar el resumen anual (estadístico y descriptivo) sobre la asistencia de las estudiantes al Rector.
 - i) Elaborar el informe sobre inasistencia del personal docente, administrativo y de servicio.
 - j) Presentar el informe anual de actividades al Rector.
- **Consejo Directivo:** Es un organismo de asesoramiento y ejecución, con autoridad para dirigir los aspectos técnico-docentes y administrativos del plantel. Está conformado por el Rector que lo preside, el Vice-rector y tres vocales principales. Actúa como Secretario el titular del plantel.

Sus funciones son:

- a) Designar Directores y Secretarios de Área entre los miembros de la misma, previo informe favorable del Vice-rector.
- b) Aprobar los Planes y Programas del Departamento de Orientación y analizar su informe anual de actividades.
- c) Designar al Coordinador del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- d) Conformar las comisiones permanentes, establecidas en el Reglamento Interno.
- e) Revisar el Manual de Funciones para el personal docente, administrativo y de servicio.
- f) Supervisar el cumplimiento del proceso de aplicación del Proyecto Educativo Institucional en toda la unidad educativa.
- g) Estimular a los miembros de la unidad educativa que hayan obtenido distinciones al mérito académico, científico, técnico, formativo y pastoral a nivel institucional, local, provincial o nacional.

- h) Aprobar y supervisar el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales de los diferentes departamentos y organismos.
 - i) Conocer, aprobar y supervisar el cumplimiento de los diferentes proyectos de innovación pedagógica que surjan en la unidad educativa.
 - j) Reconocer e impulsar las iniciativas de innovación, cambio y creatividad que presente el personal docente.
- **Consejo Técnico:** Es un organismo de asesoramiento y ejecución, con autoridad para dirigir los aspectos técnico-docentes y administrativos del plantel. Está conformado por el Director que lo preside, un profesor por cada uno de los ciclos y un profesor especial. Actúa como Secretario el titular del plantel.

Sus funciones son:

- a) Designar Directores y Secretarios de Área entre los miembros de la misma, previo informe favorable del Director.
- b) Conformar las comisiones permanentes, establecidas en el Reglamento Interno.
- c) Revisar el Manual de Funciones para el personal docente, administrativo y de servicio.
- d) Supervisar el cumplimiento del proceso de aplicación del Proyecto Educativo Institucional en toda la unidad educativa.
- e) Estimular a los miembros de la unidad educativa que hayan obtenido distinciones al mérito académico, científico, técnico, formativo y pastoral a nivel institucional, local, provincial o nacional.
- f) Aprobar y supervisar el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales de los diferentes departamentos y organismos.
- g) Conocer, aprobar y supervisar el cumplimiento de los diferentes proyectos de innovación pedagógica que surjan en la unidad educativa.

h) Reconocer e impulsar las iniciativas de innovación, cambio y creatividad que presente el personal docente.

- **Coordinación Académica:** Es un departamento que tiene la responsabilidad de coordinar, ejecutar y supervisar las labores académicas realizadas por las diferentes áreas académicas bajo la supervisión del Vice-rector. Los miembros del departamento son designados por el Rector.

Sus funciones son:

- a) Coordinar y asesorar las reuniones de áreas académicas.
- b) Revisar el Plan Estratégico de Áreas.
- c) Analizar y revisar la Planificación Curricular elaborada por los docentes y presentar su informe favorable al Vice-rector.
- d) Analizar y revisar los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes y presentar su informe favorable al Vice-rector.
- e) Realizar la evaluación anual de áreas conjuntamente con el Vice-rector.

- **Junta de Profesores de Curso:** Es un organismo responsable de la labor técnico-pedagógica y de los asuntos disciplinarios de las estudiantes; conocerá y evaluará la situación académica de las alumnas en cuanto al rendimiento y disciplina a nivel general y particular.

Sus funciones son:

- a) Unificar los criterios psico-pedagógicos que orienten a los profesores a descubrir, estimular y desarrollar las aptitudes y destrezas.
- b) Diseñar los planes de recuperación pedagógica y recuperación académica para mejorar rendimiento de las estudiantes.

- c) Llevar un registro del avance académico, inquietudes y pedidos del alumnado en lo referente al rendimiento y disciplina de cada asignatura.
 - d) Dar a conocer a la Junta de Curso los problemas de rendimiento y disciplina de las alumnas en cada asignatura.
- **Junta de Profesores Guías de Curso:** Es un organismo responsable de la labor técnico-pedagógica y de los asuntos disciplinarios y de bienestar estudiantil de las alumnas.

Sus funciones son:

- a) Coordinar actividades religiosas, culturales, sociales, deportivas que se realizan en la institución educativa.
 - b) Informar periódicamente al Rector sobre las novedades que se suscitan en el paralelo a su cargo.
 - c) Planificar conjuntamente con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil y el Departamento de Pastoral, actividades tendientes a la formación integral de las estudiantes.
 - d) Planificar las reuniones de padres de familia y preparar los temas a tratarse en dichos espacios de formación.
 - e) Revisar el cuadro de calificaciones trimestrales y ponerlo a consideración de la Junta de Profesores de Curso.
 - f) Llevar el control del rendimiento del curso por asignaturas.
 - g) Proporcionar normas de estudio y comportamiento para el mejor rendimiento del curso a su cargo.
 - h) Entrevistarse con los padres de familia para informar sobre el rendimiento académico y disciplinario de las alumnas.
 - i) Actualizar permanentemente el registro de dirigencia.
- **Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil:** El departamento será responsable de investigar, planificar, organizar, ejecutar, coordinar, asesorar y evaluar los objetivos y acciones de la

orientación y bienestar estudiantil en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional.

Sus funciones son:

- a) Elaborar los planes y programas del Departamento y someterlos a aprobación del Consejo Directivo.
 - b) Coordinar su labor con las autoridades, Consejo de Orientación, Inspección General de Disciplina, Personal Docente, Administrativo, Estudiantes y Padres de Familia.
 - c) Participar en el proceso de admisión de las estudiantes.
 - d) Organizar con criterio técnico los paralelos y ubicar a las estudiantes, en cada uno de los cursos, de acuerdo a características de su personalidad y a los resultados de los test aplicados.
 - e) Orientar a los padres de familia y estudiantes sobre la elección vocacional y profesional.
 - f) Planificar visitar, charlas y conferencias sobre temas de formación para las estudiantes ya sea en el aspecto psico-pedagógico, social o de salud y bienestar estudiantil.
 - g) Organizar y mantener actualizado el registro acumulativo.
 - h) Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien las buenas relaciones humanas y la integración de la comunidad educativa.
 - i) Asistir y acompañar a las alumnas que presenten deficiencia en el aprendizaje o problemas disciplinarios, con el objetivo de canalizar la búsqueda y puesta en práctica de soluciones.
 - j) Elaborar el Plan Operativo Anual del Departamento y someterlo a la aprobación del Rector.
- **Departamento de Pastoral:** El departamento se encargará de la guía y formación espiritual de las estudiantes, personal directivo, docente, administrativo, de servicio y padres de familia, con el objetivo de que todos los miembros de la comunidad educativa se

integren armónicamente, a través de una participación efectiva y una acción educativa coherente con el Proyecto Pastoral.

Sus funciones son:

- a) Elaborar el cronograma de actividades pastorales.
 - b) Desarrollar el programa institucional Fe Vida para la formación espiritual de las estudiantes, a través de las clases de Educación en la Fe.
 - c) Organizar las celebraciones litúrgicas.
 - d) Dirigir las catequesis para estudiantes y padres de familia.
 - e) Preparar a los miembros de la comunidad educativa para recibir los Sacramentos.
 - f) Organizar convivencias de estudiantes, Personal Directivo, Docente, Administrativo y Padres de Familia.
- ***Departamento Médico:*** El departamento se encargará de la atención y tratamiento médico de enfermedades o accidentes que sufrieran las estudiantes, personal directivo, docente, administrativo o de servicio y padres de familia, durante el desarrollo de las actividades escolares.

Sus funciones son:

- a) Proporcionar atención médica inmediata a todos los miembros de la comunidad educativa.
- b) Ordenar exámenes clínicos, de laboratorio, prescribir tratamiento médico y administrar medicinas.
- c) Organizar planes de vacunación para beneficio de los miembros de la comunidad educativa.
- d) Llevar fichas médicas de las estudiantes.
- e) Realizar el seguimiento de las enfermedades o afecciones detectadas en las estudiantes.

- f) Planificar, conjuntamente con las autoridades, la realización de charlas o conferencias sobre formas de prevención de enfermedades infecto-contagiosas.
- **Secretaría:** El departamento se encargará del manejo de la documentación oficial del colegio, de los trámites académicos y otros realizados en las dependencias educativas oficiales, así como del archivo de expedientes relativos a la vida estudiantil de las alumnas.

Sus funciones son:

- a) Elaborar y mantener los archivos y libros de certificaciones y notas del alumnado del plantel.
- b) Conferir, previa autorización del Rector, copias de documentos oficiales y certificaciones.
- c) Mantener actualizado el registro de direcciones domiciliarias de estudiantes y todo el personal de la unidad educativa.
- d) Realizar los trámites legales pertinentes en la Dirección Provincial de Educación.
- e) Llevar el registro de actas de sesiones.
- f) Mantener el registro y estadística del personal docente y administrativo actualizado.
- g) Entregar a los profesores guías de curso, el boletín de calificaciones mensuales y trimestrales.
- h) Llevar los libros, registros, formularios que determine el Ministerio de Educación y responsabilizarse de su inviolabilidad e integridad.
- i) Actuar como Secretaria en la Junta General de Directivos y Profesores, en las reuniones del Consejo Directivo y en el Comité Central de Padres de Familia.
- j) Elaborar los cuadros de calificaciones trimestrales y finales y gestionar su legalización.
- k) Elaborar cuadros estadísticos de notas.

- l) Elaborar registros de matrículas, certificados de matrículas y promociones de las estudiantes.
- **Colecturía:** El departamento será responsable del aspecto económico y financiero de la unidad educativa.

Sus funciones son:

- a) Recaudar y depositar los fondos autorizados poniendo en práctica el debido procedimiento contable.
 - b) Ser responsable de la administración de los avisos de pago de las pensiones y su posterior entrega al padre de familia.
 - c) Llevar el archivo de notas de venta canceladas, una vez que se haya efectuado el pago.
 - d) Mantener actualizado el inventario de bienes muebles e inmuebles de la unidad educativa.
 - e) Administrar con diligencia y cuidado los fondos de caja chica.
 - f) Actuar como colectora en el manejo de fondos de la Comisión de Servicios y Recursos del Personal Docente.
 - g) Proveer los materiales e insumos necesarios al personal docente, administrativo y de servicio para el cumplimiento de sus funciones.
- **Biblioteca:** El departamento será responsable de administrar la información bibliográfica y de administrar los recursos existentes en dicha dependencia.

Sus funciones son:

- a) Llevar adecuadamente la organización, inventario y funcionamiento de la Biblioteca.
- b) Mantener actualizado el registro de entrada y salida de los libros y otros materiales existentes en la Biblioteca.
- c) Elaborar fichas técnicas, cuadros y resúmenes periódicos.

- d) Cumplir con la planificación de la Biblioteca en lo relativo al tratamiento de temas y manejo de recursos bibliográficos con las estudiantes.
- **Conserjería:** El departamento será responsable del mantenimiento del orden y aseo de las áreas, espacios, departamentos y en general de las dependencias físicas de la unidad educativa.

Sus funciones son:

- a) Realizar la limpieza de las oficinas, aulas, patio e instalaciones en general.
- b) Comunicar inmediatamente a las autoridades sobre la existencia de situaciones de riesgo que atenten contra la seguridad y buen funcionamiento de la institución educativa.
- c) Colaborar con la realización de los diferentes eventos religiosos, culturales, sociales, deportivos y académicos que se lleven a cabo en la institución educativa.
- d) Observar las normas relativas al manejo y desecho de residuos sólidos en la institución educativa.
- e) Entregar la correspondencia interna y externa respetando la confidencialidad necesaria.

De la revisión y análisis de las funciones que cumplen cada una de las áreas o departamentos que existen en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, se ha podido establecer que la fluidez comunicacional existente entre éstos, incide en el clima organizacional. Se genera un clima de trabajo satisfactorio de lo cual depende la posibilidad de establecer buenas relaciones entre los miembros de un nivel jerárquico y de éste con sus superiores e inferiores.

Este clima satisfactorio es el que permite abordar las tareas y funciones de los miembros de la comunidad educativa y fomenta las iniciativas

personales, la capacidad de innovar y de asumir responsabilidades por los propios actos. Un ámbito de trabajo como éste, hace emerger las potencialidades intelectuales, imaginativas y creativas de quienes participan en él. No obstante lo dicho anteriormente, se evidencia la figura de autoridad en los directivos de la Unidad Educativa, la misma que alienta con un liderazgo efectivo, los cambios constructivos y aportan al consenso de las decisiones que se toman entre los miembros de la organización.

5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y LA CONVIVENCIA CON VALORES

5.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores: En la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, se entiende la educación en valores no solo desde el punto de vista conceptual, dogmático, doctrinario, sino también desde la práctica o proceso dinámico que encierra la concepción del desarrollo global de la personalidad de cada estudiante.

La intencionalidad de la educación en valores si bien encuentra su respaldo en conocimientos, debe enfatizar en procedimientos y fundamentalmente en las actitudes orientadas a colaborar con el proceso de socialización y, por lo mismo, asegurar que los individuos lleguen a ser protagonistas activos y responsables de su propia formación y de esta sociedad a la que pertenecen.

La educación en valores en la institución educativa se considera como un proceso permanente donde la sistematización y el orden pierden su estricta vigencia, para dar paso a la pertinencia, la oportunidad y la espontaneidad, que son los ingredientes básicos que deben acompañar al docente. En este sentido, los valores son trabajados de manera transversal y desde una concepción curricular integral a través de un programa especial de Tutoría y Educación en Valores denominado “Aprendiendo a Querer”.

La educación en valores no es teórica sino práctica. Esto encierra una complejidad evidente para el maestro, pero el conocimiento de la realidad y de rol son insumos para presentar opciones al servicio formativo que se presta a las estudiantes. Para educar en valores, el Diseño Curricular de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, considera los siguientes principios:

- Los valores las actitudes se integran permanentemente en el aula.
- Los valores no son nociones simples. Intervienen factores de orden cognitivo, afectivo y cultural.
- Los valores y actitudes son tratados con criterios de apertura y flexibilidad, por su relación con la diversidad individual, social y cultural.
- Los docentes observan y valoran las diferencias actitudinales que se dan dentro del aula, tanto con referencia a los valores y actitudes que allí se propicien como a los que las estudiantes hayan adquirido antes de entrar a la escuela o colegio.
- Los procesos que se desarrollan en la educación en valores mantienen una alta dosis de equidad para todas las estudiantes, respetando la diversidad de sus condiciones, éste es uno de los principios fundamentales de la participación de las alumnas en la vida institucional.

El Proyecto Educativo de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, busca que la estudiante elabore y ponga en práctica un proyecto ético de vida, que consiste en la planeación consciente e intencional de dirigir y proyectar su vida en los diversos campos del desarrollo humano, buscando satisfacer necesidades y deseos vitales que están en la

estructura de sus ser, con el fin de avanzar en la plena realización de sí misma asumiendo las implicaciones y consecuencias de sus actos, con el propósito de insertarse en el mundo con una dimensión trascendente.

El aprendizaje de los valores, las actitudes y las normas es un proceso lento y gradual, dado por la influencia de las experiencias personales tenidas por las estudiantes a lo largo de su vida, el grupo social dentro del cual vive, la familia y la sociedad. De aquí que en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la institución educativa, se incorporan los instrumentos afectos motivacionales dentro del currículo.

El docente busca los mecanismos idóneos para asegurar que las estudiantes pongan en práctica valores y actitudes que se pretenden formar, para lo cual el mismo docente se convierte en modelo de dichas actitudes. La formación en valores y actitudes implica un cambio en la actitud previa, lo cual requiere orientar a las estudiantes en la modificación de la actitud mediante la vivencia de los valores en la vida cotidiana.

5.3.2. Dimensión Organizativa Operacional y Valores: La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, cuenta con una estructura orgánica funcional cuyas principales autoridades son las siguientes: Rectora, Vice-rectora, Directora de la Escuela, Inspectora General.

Los principales organismos con los que cuenta son: Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Junta de Profesores Guías de Curso, Junta de Directores de Área, Junta de Profesores de Área, Comisión de Disciplina, Comisión Técnico-Pedagógica, Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil, sus funciones constan detalladas en el Reglamento Interno de la institución.

Para el logro de su misión, visión y objetivos institucionales, la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, cuenta con un Proyecto Educativo en el cual se establecen, entre otras cosas, los fundamentos pedagógicos que sustentan su práctica educativa y donde también consta el Plan Operativo Anual, que contiene el detalle de los proyectos, objetivos y actividades que se llevan a cabo en la institución, así como también la especificación de los productos que se obtendrán con la ejecución de estos proyectos, el detalle de los recursos que se utilizan y las personas responsables de su ejecución. En la planificación estratégica de cada una de las áreas académicas se sintetizan los proyectos que se ejecutan con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en el proyecto educativo, los mismos que son conocidos por los miembros de la comunidad educativa.

Con la elaboración del Plan Operativo, la institución educativa crea una cultura de planificación estratégica y mejora permanente, genera metodologías e instrumentos de planificación con significado concreto en el proceso de mejora continua, desarrolla el pensamiento estratégico entre el personal directivo, docente y administrativo, mejora la eficiencia en la asignación de responsabilidades y cargas de trabajo entre el personal de la institución, facilita el establecimiento de líneas de acción coherentes y coordinadas por todos los miembros de la comunidad educativa, además que establece una estructura institucional para el proceso de planificación estratégica y mejora permanente de la institución educativa.

En el proceso de planificación operativa se destacan cuatro aspectos fundamentales que son los siguientes:

- **Análisis Organizacional:** Se realiza el diagnóstico situacional para conocer la realidad de la institución, sus fortalezas y debilidades, los recursos disponibles y las potencialidades de la institución para la búsqueda de nuevos recursos y su gestión.

- **Programación:** Una vez realizado el análisis, se establecen los objetivos concretos, con criterios de prioridad y viabilidad. La priorización de los objetivos se realizan en base a dos criterios: Temporalizar en fases o períodos, ya que hay objetivos que, para ser alcanzados, requieren de la consecución de otros previos y, priorizar unos objetivos sobre otros, de esta manera se expresa en el tiempo y en el esfuerzo que se presta a cada uno para alcanzar los resultados previstos.
- **Elaboración del cronograma:** El cronograma es un instrumento que muestra los tiempos del proceso y las diferentes acciones que se deben realizar.
- **Definición de responsabilidades:** Algunas tareas son de responsabilidad de unos, otras se desarrollan por todo el equipo y otras son ejecutadas por una comisión o grupo reducido de personas. Cuando la actividad es grupal, se nombre una persona responsable o coordinadora que asegure el cumplimiento del objetivo.
- **Asignación de recursos:** Se describen detalladamente los recursos materiales necesarios para desarrollar las acciones previstas. Se contemplan tanto los recursos disponibles como aquellos que es necesario gestionar.
- **Ejecución:** Se desarrollan y ejecutan las acciones previstas en tiempo y forma.
- **Evaluación y seguimiento del Plan Operativo:** Sirve para conocer si se ha logrado lo previsto y en qué medida. Se evalúa durante todo el proceso de ejecución ya que así se podrá introducir modificaciones que mejoren los resultados.

En el Plan Operativo Anual, constan los proyectos específicos que se implementan en la institución educativa, partiendo de la

identificación de los problemas institucionales, para lo cual se ha tomado como referencia la elaboración de la matriz FODA.

Una vez identificados los problemas, se establecen las prioridades para determinar las acciones que se ejecutan para dar solución a los problemas detectados. Este proceso se ha planificado y ha sido conocido por toda la comunidad educativa con la finalidad de poder realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades planificadas.

Se ha visto la necesidad de implantar en la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, una metodología de planificación y programación operativa, de uso interno de la institución educativa, que contenga el conjunto de acciones de planificación y programación operativa que se orientan a la búsqueda de una trayectoria institucional para el proceso de cambio, según la situación y los recursos disponibles en los distintos ámbitos de gestión y, que compromete a la institución, a buscar soluciones propias de acuerdo con las prioridades definidas por la comunidad educativa en su conjunto.

Los objetivos alcanzados con la planificación operativa, es comprometer al conjunto de la comunidad educativa en la obtención de resultados que se orienten a la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de las alumnas, integrar al personal directivo y docente en equipos de trabajo donde se generen aportaciones individuales y colectivas tendientes al logro de los objetivos institucionales, instalar una cultura de gestión y dirección por objetivos, orientar a la institución educativa a la obtención de resultados e incrementar la sensibilidad de la institución educativa a las necesidades del entorno social y productivo en el que opera.

5.3.3. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores: En la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, la Rectora realiza actividades relativas al asesoramiento, planificación institucional, supervisión docente, aspectos administrativos y otros que implican que se utilicen ciertas estrategias gerenciales para poder desarrollar mejor la gestión institucional, éstas son entre otras las siguientes:

- Desarrollar formas de liderazgo que colaboren con la sensibilización, orientación y sostenimiento de los equipos de trabajo.
- Alentar y retroalimentar las acciones ejecutadas en la institución por medio de la puesta en práctica de habilidades de comunicación.
- Facilitar la articulación entre metas, procesos y resultados.
- Aplicar conocimientos que otorgan recursos suficientes a la hora de tomar decisiones.
- Poseer capacidad de influir, debido a la proximidad con quienes tienen roles y funciones de peso en la institución educativa.
- Desarrollar un clima de confianza para alcanzar a cumplir los procesos y alcanzar los objetivos institucionales.
- Reconocer y operar en los conflictos que surgen, poniendo en práctica la capacidad negociadora.
- Aprovechar los recursos disponibles al máximo.
- Enfrentar los obstáculos con tenacidad, aplicando soluciones creativas a los conflictos generados.
- Acompañar permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la consecución de sus objetivos y metas.

- Evaluar continuamente el trabajo que se está realizando en la institución educativa.
- Rendir cuenta de los resultados obtenidos e informar a todos los miembros de la comunidad educativa.

El rasgo distintivo de esta comunidad educativa es el de ser una unidad funcional de trabajo, lo que implica que los directivos se encargan de evaluar las posibilidades y limitaciones de los actores sociales involucrados, determinando tareas y responsabilidades de cada uno, sin olvidar la evaluación de lo previsto y realizado luego de un período determinado.

Los principales aspectos técnico-administrativos que se toman en cuenta en la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil para el logro de los objetivos son los siguientes:

- **Gestión e Innovación:** El Proyecto Educativo Institucional constituye una herramienta necesaria para el cambio.
- **Organización:** Se trata de una flexible organización de espacios, tiempos y formas de agrupar a las estudiantes.
- **Trabajo Institucional:** Consiste en la participación efectiva de los docentes, estudiantes y padres de familia en proyectos institucionales y de trabajo comunitario.
- **Procesos de Participación:** Implican la ejecución de proyectos mediante los cuales se mantienen relaciones permanentes con la comunidad.
- **Evaluación y seguimiento:** Se trata de reflexionar sobre lo que se hace, es decir evaluarlo y proponer cambios.

La Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, es una unidad en la cual los mensajes, orientaciones, sugerencias y supervisiones tienen coherencia lógica para que funcionen armónicamente. Para la administración pedagógica en la institución educativa se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Promoción de proyectos institucionales procurando lograr el consenso alrededor del Proyecto Educativo Institucional.
- Generación de espacios de expresión y reflexión que refuercen la competencia profesional de los docentes.
- Implementación de nuevas estrategias y herramientas para mejorar la calidad de la enseñanza y la vida institucional.
- Promoción y participación de docentes, estudiantes y comunidad educativa en general en la planificación institucional.
- Utilización óptima de los recursos disponibles en la institución.
- Elaboración de indicadores que permitan evaluar las acciones y proponer cambios.

En lo relativo al aspecto financiero, la Unidad Educativa “San José” es una institución educativa regentada por la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, quien en su calidad de propietaria del establecimiento educativo asume el gasto operativo y financiero de la institución; siendo competencia de la Rectora la administración e implementación pedagógica de los recursos financieros.

De acuerdo a esto, la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil realiza la contratación, en su calidad de patrono, de todo el personal docente, administrativo y de servicio que labora en

la institución, fija sueldos, costos sociales, liquidaciones del personal, jubilación, retención del impuesto a la renta y pago del Seguro Social, realiza los cobros de matrículas y pensiones de las estudiantes, realiza los pagos por concepto de gastos de servicios básicos (agua, luz, teléfono), gastos correspondientes a impuestos prediales, bomberos, IVA u otros asignados por ley, así como también el mantenimiento y adecuaciones de la infraestructura física, mobiliario, equipos técnicos y la adquisición de recursos didácticos que se utilizan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para el manejo de los recursos financieros la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil cuenta con una oficina administrativa central desde la cual se manejan los recursos financieros y donde se elaboran los presupuestos anuales de la institución educativa.

5.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores: La Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, desde sus inicios ha estado al servicio de las familias de escasos recursos económicos del sector urbano circundante, así como de los diversos barrios, parroquias y ciudadelas guayaquileñas. Las estudiantes del plantel pertenecen a estratos populares de diferentes sectores de la ciudad, carentes de recursos económicos suficientes por lo que siempre han estado supeditadas a la ayuda que se le brinde a través de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, institución que proporciona varios tipos de ayuda entre las cuales se puede mencionar: pensiones módicas, sistema de becas, asistencia médica y oftalmológica, servicios de asistencia familiar y trabajo social para las estudiantes y sus familias.

La sustentabilidad económica y social del país, la expectativa de una vida digna para el conjunto de la población sin distinción de etnia, sexo o grupo social, el nuevo modelo económico globalizado y la evidencia de un peso, cada vez mayor, del conocimiento y la tecnología como

factores de la producción y el progreso, configuran un horizonte de futuro para el Ecuador, cargado de amenazas y retos.

Este escenario plantea para la institución educativa la exigencia de un mayor compromiso con los proyectos de vida de las estudiantes y con la realidad productiva nacional, y la necesidad de orientar el esfuerzo didáctico de la institución educativa en la generación de ideas e iniciativas creadoras de empleo y riqueza cultural, económica y social.

Considerando los aspectos anteriormente nombrados, la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, desarrolla los procesos de transformación institucional necesarios para garantizar la idoneidad académica de las estudiantes y su capacidad tecnológica y productiva, debido a que el ámbito laboral ha tenido un cambio sustancial al pasar al modelo económico de la tecno-globalización. Esto ha llevado a que las empresas requieran preparación para un estado continuo de competencia en lo local, regional y global. En este nuevo paradigma de gestión, es esencial que se lleven a cabo procesos de capacitación para que los empleados incrementen sus competencias.

El ingreso al siglo XXI está marcado por la necesidad de un profesional capaz de saber conocer, saber hacer, saber ser, saber emprender. Para responder a la demanda social, la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil se propone formar y capacitar a sus estudiantes para la generación y desarrollo de competencias que las preparen para desempeñarse eficientemente en una determinada ocupación, oficio o profesión donde podrá demostrar el dominio de conocimientos y deberá desarrollar un conjunto de capacidades que le permitan cumplir con eficacia las tareas y funciones que se requieren en el mundo laboral.

El país requiere de una joven profesional que debe ser capaz de demostrar sus competencias básicas, específicas, transversales o

académicas adquiridas en el escenario educativo a lo largo de su vida laboral. Las jóvenes bachilleres gozarán, a lo largo de su vida, de una constante movilidad entre el mundo del trabajo y el mundo académico, lo que les permitirá desarrollar capacidades para resolver problemas, investigar, trabajar en equipo, adaptar tecnologías, utilizar diversas formas de lenguaje y diseñar proyectos de auto-emprendimiento.

Para cumplir con estos propósitos en la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras se ha implementado los siguientes proyectos de vinculación con la comunidad en la cual participan las estudiantes:

- Proyectos de Emprendimiento Micro-empresarial en colaboración con la empresa LEMOX (estudiantes 3º Año de Bachillerato Contabilidad).
- Proyectos de Pasantías Empresarias Externas en Empresas y Bancos (estudiantes 3º Año de Bachillerato Contabilidad).
- Programa de Formación Académica con la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil (estudiantes 3º Año de Bachillerato Contabilidad).
- Participación Estudiantil en el Programa de Cultura Tributaria con el SRI (estudiantes 3º Año de Bachillerato Contabilidad).
- Programa de Formación Académica en Hospital Luis Vernaza de la Junta de Beneficencia de Señoras (estudiantes 3º Año de Bachillerato QUIBIO).
- Participación Estudiantil en el Programa de Educación para la Salud (estudiantes del 3º Año de Bachillerato Quibio).
- Participación Estudiantil en el Programa de Educación Básica para Jóvenes y Adultos (2º Año de Bachillerato).

- Participación Estudiantil en el Programa de Gestión de Riesgos con el Cuerpo de Bomberos de Guayaquil (2º Año de Bachillerato).
- Proyectos de utilización de tecnología con empresa privada (alumnas de 3º Año de Bachillerato Contabilidad).
- Programas de Orientación Profesional con vinculación con las Universidades (estudiantes de 3º Año de Bachillerato).
- Programa Educativo en convenio con la Fundación Malecón 2000 (estudiantes de 8º Año de Educación Básica a 3º Año de Bachillerato).
- Programas de Becas Estudiantiles para estudios universitarios con la Fundación Leonidas Ortega Moreira (estudiantes 3º Año de Bachillerato).

La Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, busca la formación de competencias profesionales en las jóvenes, respecto de los desempeños futuros en el espacio social de actuación de la estudiante en cuanto a la continuación de sus estudios superiores y la inserción en el mundo laboral.

El avance del desarrollo tecnológico, así como la globalización, han llevado a las generaciones actuales a experimentar, con mucha rapidez, una realidad científica y técnica cambiante que requiere la formación de un ser humano pensante, creativo, crítico, autónomo y solidario con capacidades y competencias que le permitan desenvolverse en este nuevo contexto que la realidad actual exige.

5.4. ANÁLISIS FODA

5.4.1. Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS

- Metas, objetivos, finalidades y propósitos institucionales bien definidos en el Proyecto Educativo Institucional.
- Estilo de gestión institucional basado en ideas innovadoras.
- Integración de equipos de trabajo para la gestión institucional.
- Desarrollo de valores y actitudes a través de un Programa Institucional de formación en valores para todos los miembros de la comunidad educativa.
- Implementación de proyectos de innovación pedagógica y curricular en las áreas académicas.
- Desarrollo de estrategias para la toma de decisiones en la institución educativa.
- Elaboración de un Plan de Transformación Institucional para la mejora de la gestión educativa.
- Directivos con habilidades y cualidades para ejercer un liderazgo efectivo en la institución.
- Fomento del liderazgo estudiantil a través de la implementación del Gobierno Estudiantil y la puesta en práctica de procesos de ejercicio democrático y ciudadanía.
- Inclusión de vivencia de valores en los Perfiles de Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia.

- Elaboración del Proyecto Curricular Institucional con la definición de contenidos, métodos/procedimientos, habilidades/competencias y valores/actitudes que se viven en la institución educativa.
- Inclusión de temas relativos a la gestión, liderazgo y valores de la institución educativa en los instrumentos de planificación curricular.

DEBILIDADES

- Falta de liderazgo y empoderamiento de algunos docentes.
- Falta estimular el debate interno entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Falta de conocimiento y formación de docentes para tomar decisiones acertadas.
- Falta compromiso de docentes nuevos con los objetivos y metas del Proyecto Educativo Institucional.
- Falta de acompañamiento a los docentes para entrenarlos en funciones de dirección y colaboración para la gestión institucional.
- Escaso conocimiento de roles y funciones de miembros de los equipos de gestión institucional.
- Escaso conocimiento del manual de funciones y procedimientos administrativos por parte de los miembros de la comunidad educativa.
- Dificultades para lograr una comunicación efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa.

5.4.2. Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES

- Aprovechamiento de recursos del entorno para complementar proyectos de gestión institucional.
- Participación de directivos en seminarios de capacitación para lograr la mejora institucional.
- Suscribir convenios de cooperación inter-institucional para intercambio de experiencias en cuanto a la aplicación efectiva de modelos de gestión.
- Asesoría de empresas privadas sobre el cumplimiento de estándares de gestión institucional para mejorar la calidad educativa.
- Desarrollo de valores y actitudes a través de Talleres y Escuela para Padres.
- Apoyo de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras para la gestión de recursos a nivel institucional.

AMENAZAS

- Poca participación de los padres de familia en los proyectos de innovación institucional.
- Poca disponibilidad de recursos para implementar proyectos de formación de docentes líderes.
- Pérdida de valores en algunas familias por influencia de culturas extranjeras.
- Disposiciones de autoridades educativas que impiden el normal cumplimiento y evaluación de proyectos de reforma e innovación iniciados con anterioridad.

5.4.3. Matriz FODA

La matriz FODA es un modelo de evaluación que se ha utilizado para diferenciar aspectos positivos y negativo de la forma de concebir la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras.

Para cumplir con los objetivos del presente trabajo investigativo, el análisis FODA representa un medio relativamente simple de coleccionar datos sobre cómo los miembros de la comunidad educativa perciben lo bueno y lo malo de la institución y ha servido como fuente importante de información para los fines propuestos en la presente investigación.

En el análisis FODA, la institución educativa ha sido vista hacia su interior y también dentro de un entorno. En la primera etapa se solicitó a diversos miembros de la comunidad educativa que señalen aquellos factores que perciben como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución educativa en cuanto a la gestión, liderazgo y valores y en la segunda etapa la investigadora fue agrupando aquellos factores considerados como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por los miembros de la comunidad educativa. El propósito de realizar esta actividad fue detectar si lo que alguien señaló como fortaleza efectivamente lo es para la mayoría y, de esta manera, sea considerada como tal dentro de la matriz FODA.

La importancia de la identificación y posterior análisis del conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, radica en que se pueden derivar estrategias institucionales apropiadas para afrontar los desafíos y enfrentar su desarrollo con mayores posibilidades de éxito.

Otro aspecto que reviste especial significación es el hecho de que realizando este análisis FODA, se pone énfasis en el estudio de los actores, que de una u otra forma, con mayor o menor grado de involucramiento, están presentes y participan en los procesos de gestión institucional. Los aspectos vinculados a

la forma cómo los actores perciben o interpretan las situaciones que se dan en la institución educativa, los comportamientos que pueden asumir frente a ellos, su grado de apoyo o resistencia, son de mayor interés para el análisis de la realidad y las estrategias que se adopten para llevarlas a cabo.

También es importante destacar que el análisis FODA es una invaluable fuente de información que se ha recogido y en la cual han participado los actores directamente involucrados, en un trabajo en equipo que requiere intercambio de ideas, debate y acuerdos sobre las múltiples decisiones que deben irse adoptando y que sólo son efectivas cuando se compaginan con otras ideas y propuestas.

El presente análisis FODA, se ha constituido en un instrumento de gran importancia y utilidad para los fines de la investigación, ya que se convierte en un modelo que provee información profusa y general sobre la institución educativa y, al poner en práctica este análisis, la investigadora ha podido conocer con mayor profundidad el estado de la institución en cuanto a la forma en que se concretan los conceptos de gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa.

5.5. RESULTADOS

El presente trabajo de investigación sobre el tema ***“Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración”*** se ha realizado en la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, institución educativa de tipo particular religioso para niñas y señoritas, que está ubicada en el centro de la ciudad en las calles Luis Urdaneta 205 y General Córdova, con jornada matutina y con niveles: Educación Básica (1º a 10º Año) y Bachillerato (1º a 3º Año): Bachillerato Técnico en Comercio y Administración “Especialización Contabilidad y Administración” y Bachillerato en Ciencias “Especialización Químico-Biológicas”. Cuenta con 3 Directivos, 52 Docentes, 2 Orientadoras, 13 Personal Administrativo, 5 Personal de Servicio y 1160 estudiantes.

Desde sus inicios, la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, ha estado al servicio de familias de escasos recursos económicos del sector urbano circundante, así como de diversos barrios, parroquias y ciudadelas guayaquileñas. Por ser una institución de larga trayectoria dentro del quehacer educativo de la sociedad guayaquileña, por las ventajas que ofrece y por estar regentada por la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras, existe una gran demanda de cupos para todos los niveles.

La escuela para niñas se fundó en el año 1887, regentada por las religiosas de San José de Tarbes quienes permanecieron en la administración durante 40 años hasta que fueron reemplazadas por la Comunidad de Hijas de María Auxiliadora quienes tomaron a su cargo la administración de la escuela desde 1928. En el año 1995 se abrió el colegio con el 8º Año de Educación Básica para responder a las crecientes necesidades de las estudiantes que deseaban continuar sus estudios secundarios en la misma institución.

En el año 2007 la Comunidad de Hijas de María Auxiliadora se retiró de la administración luego de 79 años de permanecer en la institución realizando una brillante tarea de servicio generoso en beneficio de la niñez y juventud guayaquileña.

Actualmente la Unidad Educativa San José de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras, transita por un sendero encaminado hacia el mejoramiento de la calidad educativa con Rectora, Directora, Personal Docente, Administrativo y de Servicio comprometidos con la causa de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, que inspiradas en su lema institucional "DIOS ES CARIDAD", trabaja en la obra evangelizadora para formar integralmente a las estudiantes, tanto en el aspecto espiritual como académico, basándose en los principios del Evangelio, para que sean protagonistas del cambio social y sobre todo para responder a las exigencias que demanda la actual sociedad del conocimiento, las nuevas tendencias educativas, el avance de las nuevas tecnologías, los

modelos de gestión basados en la innovación y el liderazgo educativo, teniendo sobretodo a Jesús y María como modelos de vida.

5.5.1. De los Directivos

Se aplicó encuesta a 10 Directivos de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras, cuyos resultados se han tabulado y se sintetizan en las siguientes tablas.

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

Forma de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	2	20%
b. Coordinadores de área	6	60%
c. Por grupos de trabajo	2	20%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, el 60% de los encuestados manifestó que es a través de los Coordinadores de Áreas; el 20% que el Director organiza tareas; y, el 20% que es por grupos de trabajo.

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	40%
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	40%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	20%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, el 40% de los encuestados manifestó que es el número de miembros de la Institución; el 40% que son los resultados obtenidos; y, el 20% que es el valor y tiempo empleados.

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	10	100%
b. No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a las tareas de los miembros de la institución, el 100% consideró que sí se toman en cuenta.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSEJO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	10	100%
b. No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto al clima de respeto y consejo en la toma de decisiones, el 100% consideró que sí se toman en cuenta.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	40%
b. No	6	60%
TOTAL	10%	100%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el 40% de los encuestados manifestó que sí se delega; y, el 60% consideró que no.

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	10	100%	0	0%	0	0%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	10	100%	0	0%	0	0%
c.	La capacitación continua de los docentes	7	70%	3	30%	0	0%
d.	Trabajo en equipo	10	100%	0	0%	0	0%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	9	90%	1	10%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	50%	5	50%	0	0%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	20%	4	40%	4	40%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a la administración y liderazgo que se promueve en el centro educativo, el 100% manifestó que siempre se promueve la excelencia académica; el 100% consideró que siempre se promueve el desarrollo profesional de los docentes; el 70% manifestó que siempre se promueve la capacitación continua de los docentes y el 30% que a veces; el 100% manifestó que siempre se promueve el trabajo en equipo; el 90% consideró que siempre se promueve la vivencia de valores institucionales y personales y el 10% que a veces; el 50% manifestó que siempre se promueve la participación de los padres de familia en actividades programadas y el 50% que a veces; y, el 20% manifestó que siempre se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión, el 40% consideró que a veces, mientras que el 40% manifestó que nunca.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	6	60%	4	40%	0	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	30%	7	70%	0	0%
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	7	70%	3	30%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	40%	6	60%	0	0%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	9	90%	1	10%	0	0%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 60% manifestó que siempre son innatas y el 40% que a veces son innatas; el 30% consideró que siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y el 70% considera que a veces; el 70% manifestó que siempre se adquieren a partir de la experiencia y el 30% que a veces; el 40% manifestó que siempre se desarrollan con estudios en gerencias y el 60% que a veces; y, el 90% consideró que siempre se relacionan con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión y el 10% consideró que a veces.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	9	90%	1	10%	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	4	40%	3	30%	3	30%
c.	La mejora de los mecanismos de control	10	100%	0	0%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	10	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el 90% manifestó que siempre se utiliza la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y el 10% que a veces; el 40% consideró que siempre se promueven la disminución del número de estudiantes por aula, el 30% considera que a veces y el 30% considera que nunca; el 100% manifestó que siempre se promueven la mejora de los mecanismos de control; y, el 100% consideró que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	9	90%	1	10%	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	8	80%	1	10%	1	10%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	9	90%	1	10%	0	0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	8	80%	2	20%	0	0%
e.	Otros (¿cuáles?)	1	10%	9	90%	0	0%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a los organismos que se encuentran en la institución, el 90% manifestó que siempre existen los de dirección y el 10% que a veces; el 80% consideró que siempre existen los de gestión, el 10% considera que a veces y el 10% considera que nunca; el 90% manifestó que siempre existen los de coordinación y el 10% manifestó que a veces; el 80% consideró que siempre existen los técnicos y el 20% consideró que a veces; y, el 10% consideró que siempre existen otros organismos y 90% consideró que a veces.

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	10	100%	0	0%	0	0%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	7	70%	3	30%	0	0%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	8	80%	2	20%	0	0%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	9	90%	1	10%	0	0%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o Junta de Profesores, el 100% manifestó que siempre se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnas; el 70% consideró que siempre se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y el 30% consideró que a veces; el 80% manifestó que siempre se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y el 20% manifestó que a veces; y, el 90% consideró que siempre se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos, mientras que el 10% consideró que a veces.

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.	6	60%	4	40
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	10	100%	0	0%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	8	80%	2	20%
d.	Mantener actualizada la metodología.	9	90%	1	10%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	10	100%	0	0%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	10	100%	0	0%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	10	100%	0	0%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	9	90%	1	10%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	60%	4	40%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	60%	4	40%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a los departamentos didácticos y sus acciones, el 60% manifestó que sí se organizan y se desarrollan las enseñanzas propias de cada materia y el 40% que no; el 100% consideró que sí se formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; el 80% manifestó que sí se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y el 20% manifestó que no; el 90% consideró que sí se mantiene actualizada la metodología y el 10% que no; el 100% manifestó que sí se promueve la investigación educativa y se proponen actividades de perfeccionamiento; el 100% consideró que sí se colabora con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; el 100% manifestó que sí se elabora una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica; el 90% consideró que los departamentos didácticos sí formulan propuestas al equipo directivo y el 10% que no; el 60% manifestó que los departamentos didácticos sí elaboran la programación didáctica de las asignaturas y el 40% que no; y, el 60% consideró que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología y el 40% que no.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden.	Los departamentos de encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	1. 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.	10	100%	0	0%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto a la Gestión Pedagógica, el 100% manifestó que sí se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden.	Los departamentos de encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	7	70%	3	30%
b.	Plan estratégico	9	90%	1	10%
c.	Plan operativo Anual	10	100%	0	0%
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	9	90%	1	10%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto al material de planificación educativa, el 70% manifestó que los departamentos sí se encargan de la reingeniería de procesos y el 30% manifestó que no; el 90% consideró que los departamentos sí se encargan de elaborar el plan estratégico y el 10% que no; el 100% consideró que los departamentos sí se encargan de elaborar el plan operativo anual; y, el 90% consideró que los departamentos se encargan de elaborar proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, mientras que el 10% consideró que no.

5.5.2. De los Profesores

Se aplicó encuesta a 30 Docentes de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras, cuyos resultados se han tabulado y se sintetizan en las siguientes tablas.

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	20%	19	63.4%	5	16.6%
2. El liderazgo en la unidad educativa está Intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	24	80%	4	13.4%	2	6.6%
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	26	86.6%	2	6.7%	2	6.7%
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 del centro educativo.	23	76.6%	6	20%	1	3.4%
5. Resistencia o escepticismos en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	3.4%	24	80%	5	16.6

6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	24	80%	5	16.6%	1	3.4%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje de los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	28	93.2%	1	3.4%	1	3.4%
8. Resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	3.4%	10	33.3	19	63.3%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	5	16.6%	25	83.4%	0	0%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del centro educativo.	1	3.4%	2	6.6%	27	90%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	24	80%	4	13.4%	2	6.6%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	2	6.6%	28	93.4%	0	0%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	28	93.4%	1	3.3%	1	3.3%
14. Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	26	86.6%	2	6.7%	2	6.7%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	13.3%	16	53.3%	10	33.4%
16. Los valores predominan en las decisiones de los Directivos y Profesores.	22	73.4%	6	20%	2	6.6%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

En cuanto al rol del docente líder, el 20% manifestó que siempre se define como una persona con actitudes y habilidades para cuestionar órdenes existente, el 63.4% manifestó que a veces y el 16.6% que nunca.

En cuanto al liderazgo en la unidad educativa, el 80% manifestó que siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 13.4% manifestó que a veces y el 6.6% que nunca.

En cuanto la gerencia educativa, el 86.6% manifestó que siempre 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, el 6.7% manifestó que a veces y el 6.7% que nunca.

En cuanto la gerencia educativa, el 86.6% manifestó que siempre está promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 6.7% manifestó que a veces y el 6.7% que nunca.

En cuanto a la promoción de investigación a nivel educativo, el 76.6% consideró que siempre se promueve, el 20% consideró que a veces y el 3.4% que nunca.

Con respecto a la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, el 3.4% manifestó que siempre hay resistencia de los padres para llevarlos a cabo, el 80% manifestó que a veces y el 16.6% que nunca.

En lo relativo a la toma de decisiones, el 80% manifestó que siempre se trabaja en equipo para cambiar metodología de enseñanza aprendizaje, el 16.6% manifestó que a veces y el 3.4% que nunca.

En cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje de los valores, el 93.2% manifestó que siempre se considera los valores como eje transversal de la formación integral de la estudiante, el 3.4% manifestó que a veces y el 3.4% que nunca.

Con respecto al desarrollo de nuevos métodos de enseñanza, el 3.4% manifestó que siempre hay resistencia de compañeros o Director/Rector para aplicarlos, el 33.3% manifestó que a veces y el 63.3% que nunca.

En cuanto a la integración en el centro educativo y con los compañeros, el 16.6% manifestó que siempre se siente poco integrado, el 83.4% manifestó que a veces y el 0% que nunca.

En cuanto a las relaciones con el Director del centro educativo, el 3.4% manifestó que siempre hay desacuerdo continuo, el 6.6% manifestó que a veces y el 90% que nunca.

En cuanto a la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 80% manifestó que siempre existe, el 13.4% manifestó que a veces y el 6.6% que nunca.

Con respecto al compromiso con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, el 6.6% consideró que siempre se sienten comprometidos, el 93.4% consideró que a veces y el 0% que nunca.

El 93.4% consideró que siempre se mantienen el liderazgo y gestión de los directivos en el área académica, el 3.3% consideró que a veces y el 3.3% que nunca.

El 86.6% consideró que siempre se mantienen el liderazgo y gestión de los directivos en el área administrativa - financiera, el 6.7% consideró que a veces y el 6.7% que nunca.

El 13.3% consideró que siempre se fomentan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 53.3% consideró que a veces y el 33.4% que nunca.

El 73.4% manifestó que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 20% manifestó que a veces y el 6.6% que nunca.

5.5.3. De las Estudiantes

Se aplicó encuesta a 100 Estudiantes de 10º Año de Educación Básica y 3º Año de Bachillerato de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras, cuyos resultados se han tabulado y se sintetizan en las siguientes tablas.

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	33	33%	52	52%	9	9%	6	6%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	24	24%	38	38%	27	27%	11	11%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	37	37%	44	44%	18	18%	1	1%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	43	43%	23	23%	18	18%	16	16%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	42	42%	29	29%	23	23%	6	6%

6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	50	50%	27	27%	10	10%	13	13%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen.	10	10%	52	52%	31	31%	7	7%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	45	45%	32	32%	14	14%	9	9%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	9%	22	22%	33	33%	36	36%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	54	54%	36	36%	8	8%	2	2%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	41	41%	45	45%	12	12%	2	2%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	52	52%	36	36%	10	10%	2	2%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	47	47%	43	43%	5	5%	5	5%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	37	37%	50	50%	12	12%	1	1%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

El 33% manifestó que están completamente de acuerdo en que el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 52% manifestó que está de acuerdo, el 9% que están en desacuerdo y el 6% que están completamente en desacuerdo.

El 24% manifestó que están completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, el 38% manifestó que está de acuerdo, el 27% que están en desacuerdo y el 11% que están completamente en desacuerdo.

El 37% manifestó que están completamente de acuerdo en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 44% manifestó que está de acuerdo, el 18% que están en desacuerdo y el 1% que están completamente en desacuerdo.

El 43% manifestó que están completamente de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 23% manifestó que está de acuerdo, el 18% que están en desacuerdo y el 16% que están completamente en desacuerdo.

El 42% manifestó que están completamente de acuerdo en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 29% manifestó que está de acuerdo, el 23% que están en desacuerdo y el 6% que están completamente en desacuerdo.

El 50% manifestó que están completamente de acuerdo en que los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 27% manifestó que está de acuerdo, el 10% que están en desacuerdo y el 13% que están completamente en desacuerdo.

El 10% manifestó que están completamente de acuerdo en que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen, el 52%

manifestó que está de acuerdo, el 31% que están en desacuerdo y el 7% que están completamente en desacuerdo.

El 45% manifestó que están completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 32% manifestó que está de acuerdo, el 14% que están en desacuerdo y el 9% que están completamente en desacuerdo.

El 9% manifestó que están completamente de acuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 22% manifestó que está de acuerdo, el 33% que están en desacuerdo y el 36% que están completamente en desacuerdo.

El 54% manifestó que están completamente de acuerdo en que en las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión, el 36% manifestó que está de acuerdo, el 8% que están en desacuerdo y el 2% que están completamente en desacuerdo.

El 41% manifestó que están completamente de acuerdo en que es el profesor quien decide qué hace en la clase, el 45% manifestó que está de acuerdo, el 12% que están en desacuerdo y el 2% que están completamente en desacuerdo.

El 52% manifestó que están completamente de acuerdo en que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 36% manifestó que está de acuerdo, el 10% que están en desacuerdo y el 2% que están completamente en desacuerdo.

El 47% manifestó que están completamente de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 43% manifestó que está de acuerdo, el 5% que están en desacuerdo y el 5% que están completamente en desacuerdo.

El 37% manifestó que están completamente de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 50% manifestó que está de acuerdo, el 12% que están en desacuerdo y el 1% que están completamente en desacuerdo.

5.5.4. De los Padres de Familia

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Los Directivos de la institución educativa planifican y realizan actividades conjuntas con padres de familia, representantes y estudiantes.	24	80%	6	20%	0	0%
2. El liderazgo en la institución educativa está orientado a la búsqueda de innovación para mejorar la calidad educativa.	5	16.6%	25	83.4%	0	0%
3. En la institución educativa se planifican actividades para mejorar las relaciones entre miembros de la comunidad (alumnos, docentes, y padres de familia).	6	20%	9	30%	15	50%
4. En la institución educativa se abren espacios para el diálogo y el intercambio de opiniones entre los miembros de la comunidad educativa.	9	30%	9	30%	12	40%
5. En la institución educativa se planifican actividades para la formación permanente de los padres de familia.	24	80%	6	20%	12	0%
6. Los directivos de la institución educativa promueven la capacitación y formación	28	93.4%	2	6.6%	0	0%

permanente de los docentes.						
7. La institución educativa se práctica la empatía en las situaciones adversas de los padres de familia.	7	23.4%	9	30%	14	46.6%
8. La institución educativa ofrece espacios para atención individualizadas, encaminada a desarrollar potenciales que poseen estudiantes y padres de familia.	27	90%	3	10%	0	0%
9. La institución educativa integra a los padres de familia en todas las actividades como protagonistas, líderes en la educación de sus hijos.	26	86.6%	4	13.4%	0	0%
10. Los directivos de la institución educativa ejercen un liderazgo efectivo para impulsar procesos de cambio y mejora continua.	25	83.4%	5	16.6%	0	0%

Fuente: Encuesta Directa, 2010

Elaboración: Carrillo Ortega María Elena

El 80% consideró que siempre los Directivos de la institución educativa planifican y realizan actividades conjuntas con padres de familia, representantes y estudiantes, el 20% consideró que a veces y el 0% que nunca.

El 16.6% consideró que siempre el liderazgo en la institución educativa ha estado orientado a la búsqueda de innovación para mejorar la calidad educativa, el 83.4% consideró que a veces y el 0% que nunca.

El 20% consideró que siempre en la institución educativa se planifican actividades para mejorar la relaciones entre miembros de la comunidad educativa, el 30% consideró que a veces y el 50% que nunca.

El 30% consideró que siempre en la institución educativa se abren espacios para el diálogo y el intercambio de opiniones entre los miembros de la comunidad educativa, el 30% consideró que a veces y el 40% que nunca.

El 80% consideró que siempre en la institución educativa se planifican actividades para la formación permanente de los padres de familia, el 20% consideró que a veces y el 0% que nunca.

El 93.4% consideró que siempre los directivos de la institución educativa promueven la capacitación y formación permanente de los docentes, el 6.6% consideró que a veces y el 0% que nunca.

El 23.4% consideró que siempre en la institución educativa se practica la empatía en las situaciones adversas de los padres de familia, el 30% consideró que a veces y el 46.6% que nunca.

El 90% consideró que siempre en la institución educativa ofrece espacios para atención individualizadas, encaminada a desarrollar potenciales que poseen estudiantes y padres de familia, el 10% consideró que a veces y el 0% que nunca.

El 86.6% consideró que siempre en la institución educativa integra a los padres de familia en todas las actividades como protagonistas, líderes en la educación de sus hijos, el 13.4% consideró que a veces y el 0% que nunca.

El 83.4% consideró que siempre los directivos de la institución educativa ejercen un liderazgo efectivo para impulsar procesos de cambio y mejora continua, el 16.6% consideró que a veces y el 0% que nunca.

5.5.5. Entrevista a Directivos

Nº	Pregunta	Repuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	8		2	
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2		8	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	7		3	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	9		1	
5	¿Cuáles es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	8		2	
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	9		1	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	9		1	
8	En el caso de existir anti-valores, ¿Cuáles son?	8		2	

A continuación se detallan las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas formuladas:

1. Es la construcción de espacios de interacción, donde los miembros de la comunidad educativa abren alternativas para fortalecer el inter-aprendizaje.
2. La institución educativa no cuenta con un manual o reglamento que determine las tareas de liderazgo, en todo caso se hace por iniciativa propia de los miembros de la institución educativa.
3. Trataría de buscar reuniones para analizar el problema, escuchar opiniones, seleccionar la alternativa más adecuada para llegar a la solución, tratando de poner en práctica la opción más beneficiosa para la institución.
4. Liderazgo, inteligencia emocional, conocimiento, autocontrol, dinamismo, prudencia, empatía.
5. El liderazgo en el cual se proponen ideas creativas para poner en práctica buscando el bienestar de los miembros de la institución.
6. Los valores de responsabilidad, criticidad, creatividad, respeto, libertad, solidaridad y honestidad.
7. Responsabilidad, respeto y criticidad.
8. Falta de honestidad para aceptar que se pueden cometer errores que es necesario superar.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas Observados	Causas	Efectos
El docente no propone actividades innovadoras en sus clases para que las estudiantes las desarrollen.	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso conocimiento del docente en el empleo de técnicas activas de enseñanza aprendizaje. • Falta de actualización docente sobre utilización de estrategias de innovación en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumna pasiva, sin motivación para aprender que no se convierte en la gestora de su aprendizaje. • Docentes que no están capacitados en el uso de las TIC'S en el aula para motivar a la estudiante a ser crítica, creativa y participativa.
Falta de liderazgo y empoderamiento de algunos docentes para el logro de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos docentes no conocen las metas y objetivos plasmados en el Proyecto Educativo. • Algunos docentes se sienten poco integrados a la institución educativa y a sus compañeros. • Algunos docentes no tienen conocimiento claro del rol que les toca asumir en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se logra los niveles de concreción de los fines del Proyecto Educativo Institucional. • Falta de compromiso asumido por el docente para el cumplimiento de los objetivos. • Ausencia de liderazgo docente en la institución educativa.
Escasa delegación de autoridad a los grupos de decisión en la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • La información relativa a un asunto se concentra en pocas manos. • Falta de conocimiento y habilidades para la toma de decisiones en algunos miembros. • Falta de compromiso de los miembros para participar con responsabilidad en los procesos de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones son tomadas por un reducido grupo de directivos. • Los que se verán afectados por las decisiones no son consultados para conocer sus propuestas. • Los miembros que no han sido consultados no se sienten comprometidos a asumir la decisión tomada ni motivados a ejecutarla.

5.6 DISCUSIÓN

Una institución educativa como organización escolar inteligente es una organización que aprende. Pensar acerca de los sentidos y de los modos de intervención posibles, desde la perspectiva de gestión escolar estratégica, es una forma de fortalecer la organización y promover el cumplimiento de los objetivos en cualquier institución educativa.

De esta forma, la agenda de los directivos, busca no sólo ser una herramienta de apoyo para la gestión educativa, sino también y, por sobre todas las cosas, constituir un marco de aplicación y de consideración de propuestas alternativas de reflexión sobre aquellas prácticas docentes que determinan en gran medida el éxito o el fracaso en la conducción de la institución educativa.

En la actualidad, hablar de gestión escolar estratégica implica mucho más que un simple cambio, significa abordar la gestión de una institución desde un nuevo paradigma. Esto requiere de los actores educativos, nuevas formas de desarrollar el trabajo cotidiano, además de considerar la cultura institucional para una toma de decisiones pertinentes.

El Rector y los equipos de conducción y liderazgo tienen, desde la responsabilidad de la gestión, muchos problemas que resolver. Necesitan de una gran claridad conceptual para comprenderlos y, en obvia consecuencia, identificar y desarrollar todas las estrategias de acción posibles para un mejor progreso de las tareas educativas.

La Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, tiene metas que orientan su acción. Las metas, objetivos, finalidades y propósitos indican aquello que la institución educativa desea lograr para lo cual se articula los roles y funciones que poseen todos los miembros de la comunidad educativa. Estos motivos llevan a cada uno de los integrantes de la institución a aunar esfuerzos, obtener mutuos acuerdos, plantearse objetivos comunes y, en una actitud de trabajo en

equipo, desarrollar procesos de gestión y liderazgo institucional necesarios para garantizar la consecución de su proyecto educativo.

Considerando la necesidad de investigar sobre la gestión y liderazgo en la administración de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, se ha llevado a cabo el trabajo de investigación utilizando como herramientas para obtener información encuestas aplicadas a una muestra de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes con la finalidad de conocer el estilo de gestión que ponen en práctica los directivos en la institución educativa y el liderazgo que demuestran para llevar adelante proyectos de innovación institucional.

Se aplicó el cuestionario para la encuesta que se adjuntan en los anexos del presente trabajo de investigación, para lo cual se realizaron reuniones con la convocatoria previa de los diferentes miembros de la comunidad educativa. En esta convocatoria se explicó los objetivos de la encuesta y se dio una explicación detallada de la finalidad del presente trabajo de investigación.

La concepción de educación cristiana que se imparte en la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, los compromete a que la institución es una auténtica comunidad educativa, es decir que el conjunto de estamentos que la conforman, se integran armónicamente a través de una participación efectiva y una acción educativa coherente.

Del análisis del Proyecto Educativo Institucional, se ha podido observar que cada uno de los estamentos de la comunidad educativa, tiene entre sus características específicas del Perfil, algunas que identifican plenamente y consideran el fomento y fortalecimiento de conceptos relativos al liderazgo y valores. Algunas de estas características contenidas en los perfiles de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes son los que se enmarcan a continuación:

Directivos: Manejo destrezas de comunicación y divulgación; dominio de técnicas de trabajo intelectual; asimilación e incorporación de opiniones y sugerencias; procesos de toma de decisiones; habilidad para dirigir el trabajo en equipo; liderazgo para implementar proyectos de gestión; identificación con los fines y principios de la institución; disposición para el mantenimiento de relaciones interpersonales valoración y respeto hacia sus colaboradores.

Los Directivos a quienes se aplicó la encuesta se mostraron abiertos y dispuestos a proporcionar amplia información sobre la manera en que se aplica la gestión y liderazgo en la institución, manifestaron que en el colegio ya se ha iniciado un verdadero proceso de transformación institucional llevando adelante importantes proyectos de innovación curricular, con la participación de los docentes y que tiene como finalidad mejorar la calidad educativa siendo coherentes con los procesos de evaluación institucional y rendición social de cuentas que ha dispuesto el Ministerio de Educación.

Al respecto, manifestaron que en algunos casos se tiene que motivar mucho a ciertos docentes renuentes al cambio, por lo que se ha considerado conveniente motivarlos para lograr el empoderamiento de los profesores en programas de innovación pedagógica y curricular.

Docentes: Actuación de acuerdo a un estilo propio de vida inspirado en los valores cristianos; principal protagonista de la acción educativa, siendo educador y no mero transmisor de conocimientos; establecimiento de relaciones de colaboración que favorecen el trabajo en equipo; participación activa en la preparación, realización y evaluación del Proyecto Educativo Institucional; vivencia de valores en su práctica educativa; disposición a los cambios permanentes, según la exigencia de la pedagogía moderna y al avance de la técnica; preocupación por su formación permanente mediante la capacitación continua como un reflejo de superación.

Los Docentes a quienes se aplicó la encuesta se mostraron abiertos y dispuestos a proporcionar información sobre la manera en que se aplica la gestión y liderazgo en la institución, manifestaron que los directivos de la

institución educativa tienen confianza en sus colaboradores, que tienen mucha capacidad para ejercer funciones directivas y que se lleva adelante una planificación estratégica acertada, que los directivos poseen liderazgo y habilidades de trabajo en equipo lo cual es positivo para conducir a los miembros hacia el logro de los objetivos de la institución.

Los docentes de igual forma sugieren continuar con programas de formación y actualización docente que promuevan el desarrollo profesional de los maestros en la institución educativa.

Padres de Familia: Primeros responsables en la educación de sus hijas y/o representadas; conscientes de la línea educativa que ofrece nuestra institución, por lo tanto se comprometen a colaborar con ella; dispuestos a un proceso de formación permanente como primeros educadores de sus hijas y/o representadas; convencidos de que la dimensión religiosa y ética tiene sus raíces en la familia y que la institución educativa colabora solamente con su maduración y crecimiento; dispuestos a apoyar la formación en valores con el testimonio de vida; participación responsable en el establecimiento de sólidos principios morales, buenas costumbres y formación en valores.

Los Padres de Familia a quienes se aplicó la encuesta se mostraron abiertos y cordiales en contestar las preguntas del formulario aplicado, aunque por el nivel de formación cultural de los encuestados fue necesario hacer una explicación más específica sobre lo que es liderazgo y gestión y cómo se maneja esto al interior de la institución. Manifestaron que los directivos cumplen con esta función, cabe resaltar que la mayoría percibe a la autoridad de la institución educativa como una persona que conoce su rol, mostrándose agradecidos por la oportunidad de que se tome en cuenta sus opiniones y comentarios.

Los padres de familia sugieren que se promueva un mayor número de cursos y seminarios de formación o de escuela para padres sobre temas de actualidad y de enorme importancia para la formación de sus hijas.

Estudiantes: Descubrimiento y potenciación de sus posibilidades físicas, intelectuales y afectivas; desarrollo de su dimensión ética y trascendente; demostración de la autonomía en la acción, decisión crítica y del ejercicio de la libertad y responsabilidad en la vida social; fomento de hábitos de comportamiento democrático; con sentido de libertad y dominio de sí misma, capaz de actuar responsablemente, tomando decisiones coherentes acorde a su tiempo y su historia; sensible a la apropiación de valores humanos y apta para desarrollar sus propias cualidades; actuación de acuerdo a un estilo propio de vida inspirado en los valores cristianos.

Las estudiantes a quienes se aplicó la encuesta se mostraron dispuestas y abiertas en contestar las preguntas formuladas, manifestaron que los directivos de la institución educativa ejercen un gran liderazgo en la conducción del colegio, reconocen los proyectos de innovación curricular que se han implementado en la institución para dotarlas de una mayor preparación académica para su futuro universitario y laboral.

Los formatos de presentación de los datos recogidos serán tablas estadísticas, figuras y gráficos que se utilizarán para organizar y resumir cada conjunto de datos obtenidos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. Los desafíos que presenta la gestión de instituciones educativas del siglo XXI, requieren el compromiso y la actuación de líderes educativos. Esta labor que le corresponde a los directivos, éstos serán quienes deben planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de los centros educativos, sino también en la vinculación de éstos con su contexto.
2. Los directivos de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil llevan adelante procesos para la toma de decisiones en los cuales participan las autoridades con un reducido número de directivos o colaboradores directos en cuyas manos se concentra la responsabilidad de las decisiones tomadas, sin delegar autoridad o poder de decisión a otros grupos dentro de la institución educativa.
3. Los docentes de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, asumen su rol desde el predominio de la concertación, la formación de equipos de trabajo que tienen en cuenta las características individuales de sus integrantes con el fin de generar ideas innovadoras, sin embargo en algunos casos se tiene que motivar mucho a ciertos docentes renuentes al cambio y a involucrarse en procesos de innovación pedagógica y curricular.
4. Los docentes de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, no aplican el concepto de empoderamiento en el centro educativo lo cual incide en la falta de compromiso de algunos de ellos hacia el logro de los objetivos institucionales, sin embargo se mostraron abiertos y dispuestos a generar estos procesos de cambio e innovación convencidos de que el empoderamiento y el coaching a profesores, les permitirá mejorar su desempeño docente al interior de la institución y, sin duda, creará un

cultura organizacional de liderazgo que redunde en el logro de esos objetivos.

5. El modelo pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional pone énfasis en la formación integral de estudiantes que dominen destrezas y competencias que les permita aplicar eficientemente sus saberes, además de fomentar el desarrollo del pensamiento divergente, la conciencia crítica, la participación activa del sujeto en el proceso educativo y la práctica de valores como potencialidad de cada persona.
6. Las estudiantes participan en proyectos institucionales donde ponen en práctica valores de liderazgo y creatividad, sin embargo se evidencia que en los métodos de enseñanza llevados adelante por los docentes, falta incluir actividades que fomenten la innovación, variedad, la criticidad y la interacción de las alumnas con los maestros, para lograr un aprendizaje más eficaz y efectivo.
7. Los padres de familia participan aisladamente en los proyectos de innovación que lleva adelante la institución educativa, por la falta de disposición y tiempo para intervenir activamente en los procesos de fortalecimiento y mejora institucional, en estas circunstancias tradicionalmente han delegado esta tarea a los directivos y docentes sin asumir el compromiso de colaborar efectivamente en el proceso de formación integral de sus hijas o representadas.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Involucrar a toda la comunidad educativa de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, en el proceso de transformación y mejora continua, por medio de la elaboración de un proyecto de empoderamiento de docentes y formación de docentes líderes.
2. Coordinar y fortalecer el trabajo de los equipos de gestión institucional para comunicar los objetivos del Proyecto de Empoderamiento de Docentes y generar confianza en todos los miembros para estimular el desempeño eficaz y eficiente de los profesores.
3. Planificar y desarrollar el Seminario de Empoderamiento para todos los docentes de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, con la finalidad de lograr la motivación y concreción del proyecto y lograr el compromiso de los profesores para alcanzar los objetivos planteados.
4. Mejorar la comunicación efectiva entre los diversos estamentos de la comunidad educativa con el fin de que cada uno de ellos conozca plenamente el rol que le corresponde asumir dentro de la institución educativa y la importancia de su participación activa y responsable en la consecución de los objetivos del proyecto educativo y la relevancia de su aporte en la elaboración y concreción de los proyectos de gestión y mejora institucional.
5. Que los directivos de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, asuman e incorporen en su Proyecto Educativo Institucional y en su Planificación Estratégica, el presente Proyecto de “Formación de Docentes Líderes”, con la convicción de que el liderazgo y la motivación, al interior del centro educativo, son medios para la consecución de metas que no se alcanzan por imposición sino por el compromiso de todos hacia el logro de objetivos institucionales.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Diseño de un proyecto de formación para el liderazgo docente en la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil.

7.2. JUSTIFICACIÓN

El interés por abordar la temática del liderazgo en los centros educativos y la eficacia escolar, tiene diversos motivos. La experiencia pedagógica ha demostrado que en diversos niveles de la organización educativa en el ámbito escolar, se ha contribuido a un conocimiento no superficial del modo de organizar y dirigir de los directivos escolares promoviendo una cultura de la superación, la innovación, el desarrollo y el entusiasmo en algunos casos, mientras que en otros, el mantenimiento, el anquilosamiento y la permanente auto-justificación sobre lo permeable que es la organización educativa, los que actúan como factores que poco pueden aportar en los centros al incremento de la calidad educativa.

El estudio del liderazgo en las organizaciones aporta un sinnúmero de enfoques y reflexiones en torno a este fenómeno, haciéndose notar como un tema ampliamente estudiado, pero según algunos autores, el peor comprendido. Parece clara la complejidad del tema a nivel de la organización en general, máxime si todavía se dirige hacia la organización escolar, en donde el énfasis del trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos (alumno-profesor, profesor-director, director-alumno).

En el caso de la organización escolar, el conocimiento teórico aportado por más de treinta años de investigación educativa en torno a la eficacia escolar por un lado como la mejora por otro, conecta claramente con una de las variables del proceso de mayor respaldo en la contribución a la explicación

de diferentes productos educativos (logros académicos, prestigio, innovación, etc.) a nivel de centros docentes como es el liderazgo activo de la dirección escolar.

El cúmulo de investigaciones mayoritariamente en torno al liderazgo, proviene del ámbito anglosajón, con lo cual el factor cultural modera y condiciona la generalización de resultados obtenidos en otros contextos. Generar motivaciones en torno al liderazgo en centros docentes de nuestro contexto es otro elemento motivador.

Otro aspecto que también se ha considerado relevante, es el asociar liderazgo con algunas variables que han sido identificadas como necesarias y vitales a nivel del funcionamiento del centro educativo, como son la colaboración y satisfacción pedagógica de los docentes, puesto que todo esfuerzo personal, aunque valioso, resulta insignificante si no hay un verdadero esfuerzo y un trabajo colectivo enriquecedor y satisfactorio, aspectos que interrelacionados debieran contribuir a una mejora de la eficacia de los centros educativos.

Más actuales resultan los planteamientos sobre el tema del liderazgo al interior de las instituciones educativas, así como los debates acerca de la necesidad de plantear una dirección con un perfil claro de liderazgo. La preocupación y el nivel de reflexión académica sobre el liderazgo en las organizaciones escolares ha estado materializado a nivel internacional por el Tercer Congreso Internacional de Dirección de Centros Educativos: "Liderazgo y Organizaciones que Aprenden" (2000) y el Primer Congreso sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español (2001).

Además de poner en evidencia un aspecto vital en el funcionamiento de los centros educativos como es el liderazgo, más aún cuando los centros van ganando paso a paso en autonomía y el trabajo administrativo se reduce con la informatización, toman cuerpo funciones especialmente importantes en la organización, estrictamente relacionadas con el factor humano, como son la dinamización, animación y visión de conjunto en el trabajo docente.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- 1) Diseñar un proyecto de fortalecimiento docente para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.
- 2) Formar líderes capaces de elaborar planes de acción, estrategias de innovación pedagógica y sistemas de dirección efectivos.
- 3) Reconocer fortalezas internas, debilidades, oportunidades de crecimiento personal, habilidades no desarrolladas y estrategias de intervención rápida.
- 4) Diseñar estrategias de impacto positivo enfocados al empoderamiento y de docentes.
- 5) Generar procesos de acompañamiento o de coaching para docentes con el fin de desarrollar competencias directivas.

7.4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La investigación se ha llevado a cabo en la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, institución educativa que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, en una manzana comprendida entre las calles Luis Urdaneta al norte; Junín, al sur; Baquerizo Moreno al oeste y General Córdova por el este. Esta ubicación es estratégica porque permite acceder con facilidad a los beneficios y servicios culturales, sociales, económicos y religiosos del entorno, como también al servicio de transporte urbano.

La Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil, desde sus inicios ha estado al servicio de las familias de escasos recursos económicos del sector urbano circundante, así como a los diversos barrios, parroquias y ciudadelas guayaquileñas. Las niñas y jóvenes del plantel pertenecen a estratos populares de diferentes sectores de la ciudad.

En el entorno de la institución educativa se encuentran sitios turísticos, culturales, una variedad de locales de la banca y el comercio, bibliotecas, fundaciones, academias, centros de estudios, medios de comunicación, asociaciones, clubes culturales y sociales, que determinan el buen desarrollo económico y comercial del lugar donde está ubicada.

Las niñas y jóvenes estudiantes pertenecen a estratos populares, este sector aglutina familias que se desempeñan en trabajos informales, comerciantes, vendedores ambulantes, servicio doméstico, obreros en fábricas, maestros a nivel artesanal, pequeños empresarios, artesanos y profesionales. Algunos viven el fenómeno de la desintegración familiar causada por la emigración de los progenitores, que las obliga a vivir con parientes cercanos.

En este contexto, la institución educativa a través de sus directivos, docentes y con el apoyo de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras, despliega esfuerzos para acompañar a las estudiantes en su proceso de maduración y crecimiento personal, espiritual e intelectual.

7.5. POBLACIÓN OBJETIVO

Miembros de la comunidad educativa de la Unidad Educativa “San José” de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras de Guayaquil.

- Directivos.
- Docentes.
- Padres de Familia.
- Estudiantes.
- Comisionadas de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras.

7.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

•Humanos

- a. 10 Directivos con formación profesional y especialización en educación.
- b. 30 Docentes con formación profesional en educación en las respectivas áreas de especialización.
- c. 100 Estudiantes.
- d. 50 Padres de Familia.

•Tecnológicos

- a. Laptop.
- b. Proyector.
- c. Impresora.
- d. Diapositivas Power Point.
- e. Servicio de Internet Móvil.
- f. Páginas electrónicas.

•Materiales

- a. Folletos.
- b. Carpetas.
- c. Hojas.
- d. Lápices.
- e. Marcadores.
- f. Toner para fotocopidora.
- g. Pizarra acrílica.
- h. Pantalla.
- i. Micrófono.
- j. Tarjetas.
- k. Papelógrafos.

•Físicos

- a. Salón de Actos.
- b. Sala de Audiovisuales.
- c. Salones de clase.

•Económicos

- a. Se invertirán US\$6,000.00 en adquirir los recursos materiales, así como pagar el recurso humano que se destinará para realizar el proyecto de formación para el liderazgo docente en la institución educativa.

•Organizacionales

- a. Realización de encuesta a los docentes para conocer su opinión y conocimiento sobre conceptos de liderazgo y empoderamiento.
- b.Designación de equipo institucional que se encargue de diseñar el proyecto de formación para el liderazgo docente.
- c.Entrevista de directivos con personal capacitado en manejo de empoderamiento y coaching de docentes en instituciones educativas.
- d. Designación del equipo institucional responsable de la logística, planificación y organización del seminario de capacitación.
- e. Convocatoria a los miembros de la comunidad educativa para la asistencia al seminario de capacitación.
- f. Evaluación del seminario de capacitación para medir los logros obtenidos y retroalimentar el proceso.

7.7. PRESUPUESTO

Tipo de costos	Concepto	Costo de cada concepto	Subtotales
Costos Directos			
Recursos Humanos	Pago de remuneración a 2 capacitadores que impartirán el seminario de capacitación.	\$1,000.00	\$2,000.00
Recursos Materiales	1 Laptop	\$1,000.00	\$1,000.00
	2 Impresoras	\$ 120.00	\$ 240.00
	200 Folletos	\$ 50.00	\$ 160.00
	200 carpetas	\$ 25.00	
	5 resmas de hojas	\$ 40.00	
	200 lápices	\$ 20.00	
	10 resaltadores	\$ 10.00	
	200 tarjetas	\$ 10.00	
	50 papelógrafos	\$ 5.00	
	Servicio de Internet	\$ 60.00	\$ 60.00
	Móvil	\$ 150.00	\$ 150.00
	1 Pantalla	\$1,000.00	\$1,000.00
	1 Infocus	\$ 50.00	\$ 50.00
	Programa Operativo	\$ 200.00	\$ 200.00
	1 Pizarra Acrílica	\$ 100.00	\$ 200.00
	2 Micrófonos	\$ 100.00	\$ 100.00
	1 Toner	\$ 300.00	\$ 300.00
	Arriendo de oficina		
Costos Indirectos			
Servicios Básicos	Planillas luz	\$ 300.00	\$ 300.00
	Planillas agua	\$ 160.00	\$ 160.00
	Planillas teléfono	\$ 80.00	\$ 80.00

TOTAL \$6,000.00

7.8. CRONOGRAMA

Actividades Tiempo	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Organización y análisis de resultados de encuestas y entrevistas.	x	x			
Revisión personal del contenido y análisis de resultados.			x		
Elaboración de conclusiones y recomendaciones.			x		
Identificación del problema que afecta el desarrollo del liderazgo.			x		
Estructuración del informe de investigación.				x	
Revisión del informe de investigación.					x
Presentación del trabajo de investigación.					x

8. BIBLIOGRAFÍA

- Buxarrais, Ma. Rosa (1997). “La Formación del Profesorado en Educación en Valores”. Editorial Desclee. España, pp. 189.
- Cárdenas, Antonio; Rodríguez, Abel y TORRES, Rosa María (2000). “El Maestro Protagonista del Cambio Educativo”. Editorial Magisterio. Colombia, pp. 348.
- Cárdenas y Nápoles, Raúl (2008). “Presupuestos”, Editorial Mc Graw Hill. México, pp. 194.
- Chavarría Olarte, Marcela (2004). “Educación en un mundo globalizado”, Editorial Trillas. México, pp. 182.
- Correa de Molina, Cecilia (2005). “Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas”, Editorial Magisterio. Colombia, pp. 203.
- Delors, Jacques (1996). “La Educación encierra un tesoro”, Editorial Santillana. España, pp. 253.
- De Zubiría Samper, Julián (2001). “De la escuela nueva del constructivismo”, Editorial Magisterio. Colombia, pp. 238.
- Díaz y Hernández, Frida (2002). “Estrategias docentes para un aprendizaje significativo”, Mc Graw Hill. Colombia, pp. 172.
- Enciclopedia (2004). “Escuela para Maestros”, Editorial Lexus. Colombia, pp. 1024.
- Flores Opazo, Pedro (2008). “El Docente Coach”, Editorial del Instituto de Educación Emocional de Chile. Chile, pp. 173.

- Gallegos Codes, Julio (1998). "Las estrategias cognitivas en el aula", Editorial española. España, pp. 175.
- Gómez, Mirts y Serrat (2006). "Propuesta de intervención en el aula", Ediciones Narcea. España, pp. 286.
- Guillén Parra, Manuel (2006). "Ética en las Organizaciones", Editorial Pearson. España, pp. 357.
- Hernández, Fernández y Baptista (1991). "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill. México, pp. 505.
- Huber, George, Toma de Decisiones en la Gerencia (2008). "Editorial Trillas". México, pp. 247.
- Isaacs, David (1997). "Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros educativos", Ediciones Universidad de Navarra. España, pp. 208.
- Mateo, Juan y Valdano, Jorge (1999). "Liderazgo", Editorial Santillana. España, pp. 326.
- Mcmillan, James H. y Schumacher Sally (2005). "Investigación Educativa", Editorial Pearson. España, pp. 667.
- Navarro Ribera, Regino (2005). "Trabajar bien es vivir mejor", Ediciones San Pablo. Colombia, pp. 357.
- Pacheco, Gil, Oswaldo (2000). "Investigación II", Editorial Mundiciencia. Ecuador, pp. 528.
- Prieto Castillo, Daniel (2005). "La Comunicación en la Educación", Editorial La Crujía. Argentina, pp. 189.

- Martín-Moreno Cerrillo, Quintina (2007). “Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores”, Editorial Mc Graw Hill. España, pp. 492.
- Sánchez Martínez, Eduardo (2009). “Planeamiento Estratégico de la Educación”, Editorial Brujas. Argentina, pp. 253.
- Tamés, García, María Adela (1992). “El desarrollo humano, un reto de nuestro tiempo hacia el siglo XXI”, “Filosofía de la Educación”, Editorial Ágora. Colombia, pp. 148.
- Valero, García, José (1995). “Educación personalizada”, Ediciones U.T.P.L. Ecuador, pp. 277.
- Vizcaíno Cabezas, Gustavo (2010). “Finanzas para Instituciones de Educación”. Eduplan. Ecuador, pp. 267.
- Zuloaga, Olga Lucía (2003). “Pedagogía y Epistemología”, Editorial Magisterio. Colombia, pp. 268.
- <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/> (13/01/2011 – 15:30)
- <http://www.educacion.gov.ec/> (20/01/2011 – 16:00)
- <http://www.marcadocente.cl/n5/articulos/> (07/02/2011 – 20:30)
- <http://www.elplan.org/liderazgoeducacional.html/> (17/02/2011 – 18:00)
- <http://www.emprendedoras.com/article883.html/> (01/03/2011 – 11:30)
- <http://www.congresoliderazgo.cl/> (04/03/2011 – 17:00)

9. ANEXOS

1. ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

De los Directivos

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

Forma de organización	f	%
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. No contestan		

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

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

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí		
b. No		
TOTAL		

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSEJO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí		
b. No		
TOTAL		

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí		
b. No		
TOTAL		

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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						

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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						

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

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

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

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

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

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.				
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.				

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden.	Los departamentos de encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	2. 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.				

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden.	Los departamentos de encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos				
b.	Plan estratégico				
c.	Plan operativo Anual				
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes				

De los Profesores

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismos en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje de los valores es el eje transversal de la						

formación integral del estudiante.						
8. Resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.						
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del centro educativo.						
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.						
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.						
14. Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.						
15. Actividades de integración en los ámbitos 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.						

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.							
10. En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión.							
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.							
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.							
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.							
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.							

De los Padres de Familia

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Los Directivos de la institución educativa planifican y realizan actividades conjuntas con padres de familia, representantes y estudiantes.						
2. El liderazgo en la institución educativa está orientado a la búsqueda de innovación para mejorar la calidad educativa.						
3. En la institución educativa se planifican actividades para mejorar las relaciones entre miembros de la comunidad (alumnos, docentes, y padres de familia).						
4. En la institución educativa se abren espacios para el diálogo y el intercambio de opiniones entre los miembros de la comunidad educativa.						
5. En la institución educativa se planifican actividades para la formación permanente de los padres de familia.						
6. Los directivos de la institución educativa promueven la capacitación y formación permanente de los docentes.						
7. La institución educativa se practica la empatía en las situaciones adversas de los padres de familia.						

8. La institución educativa ofrece espacios para atención individualizadas, encaminada a desarrollar potenciales que poseen estudiantes y padres de familia.					
9. La institución educativa integra a los padres de familia en todas las actividades como protagonistas, líderes en la educación de sus hijos.					
10. Los directivos de la institución educativa ejercen un liderazgo efectivo para impulsar procesos de cambio y mejora continua.					

Entrevista a Directivos

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				
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	¿Cuáles es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir anti-valores, ¿Cuáles son?				

2. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Metas, objetivos, finalidades y propósitos institucionales bien definidos en el Proyecto Educativo Institucional. • Estilo de gestión institucional basado en ideas innovadoras. • Integración de equipos de trabajo para la gestión institucional. • Desarrollo de valores y actitudes a través de un Programa Institucional de formación en valores para todos los miembros de la comunidad educativa. • Implementación de proyectos de innovación pedagógica y curricular en las áreas académicas. • Desarrollo de estrategias para la toma de decisiones en la institución educativa. • Elaboración de un Plan de Transformación Institucional para la mejora de la gestión educativa. • Directivos con habilidades y cualidades para ejercer un liderazgo efectivo en la institución. • Fomento del liderazgo estudiantil a través de la implementación del Gobierno Estudiantil y la puesta en práctica de procesos de ejercicio democrático y ciudadanía. • Inclusión de vivencia de valores en los Perfiles de Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia. • Elaboración del Proyecto Curricular Institucional con la definición de contenidos, métodos, destrezas, competencias y valores que se viven en la institución educativa. • Inclusión de temas relativos a la gestión, liderazgo y valores en los instrumentos de planificación educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de recursos del entorno para complementar proyectos de gestión institucional. • Participación de directivos en seminarios de capacitación para la mejora institucional. • Suscribir convenios de cooperación inter-institucional para intercambio de experiencias en cuanto a la aplicación efectiva de modelos de gestión. • Asesoría de empresas privadas sobre el cumplimiento de estándares de gestión institucional para mejorar la calidad educativa. • Desarrollo de valores y actitudes a través de Talleres y Escuelas para Padres. • Apoyo de la Benemérita Sociedad de Beneficencia de Señoras para la gestión de recursos a nivel institucional.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderazgo y empoderamiento de algunos docentes. • Falta estimular el debate interno entre todos los miembros de la comunidad educativa. • Falta de conocimiento y formación de docentes para tomar decisiones acertadas. • Falta compromiso de docentes nuevos con los objetivos y metas del Proyecto Educativo Institucional. • Falta de acompañamiento a los docentes para entrenarlos en funciones de dirección y colaboración para la gestión institucional. • Escaso conocimiento de roles y funciones de los miembros del equipo de gestión institucional. • Escaso conocimiento del manual de funciones y procedimientos administrativos por parte de los miembros de la comunidad educativa. • Dificultades para lograr una comunicación efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa disponibilidad de recursos para implementar proyecto de formación de docentes líderes. • Poca participación de los padres de familia en los proyectos de innovación institucional. • Pérdida de valores en algunas familias por influencia de culturas extranjeras. • Disposiciones de autoridades educativas que impiden el normal cumplimiento y evaluación de proyectos de reforma e innovación iniciados con anterioridad.

3. MEMORIAS

Encuestas a Directivos (Vice-rectora y Jefes de Áreas)



Encuestas a Docentes



Encuestas a Estudiantes



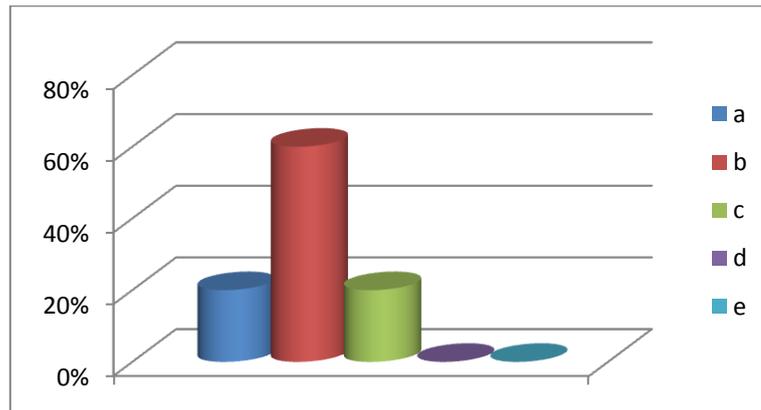
Encuestas a Padres de Familia



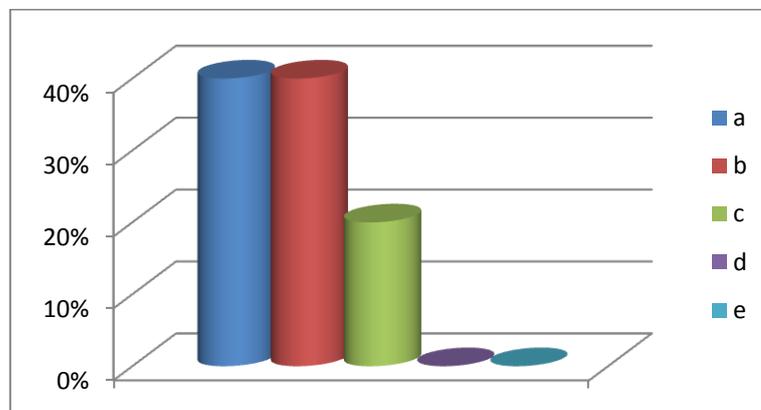
4. GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

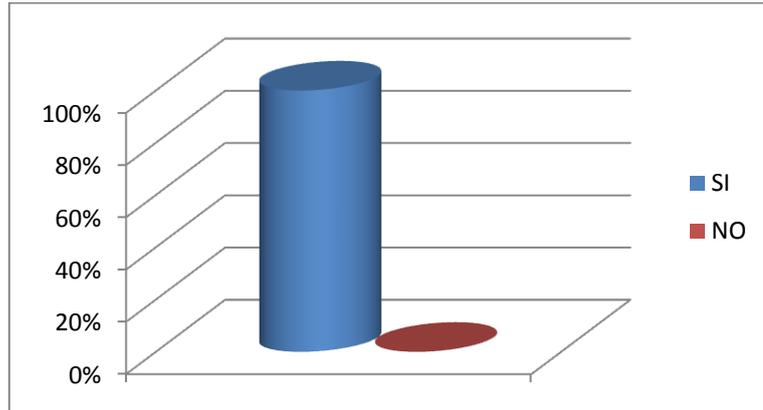
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.



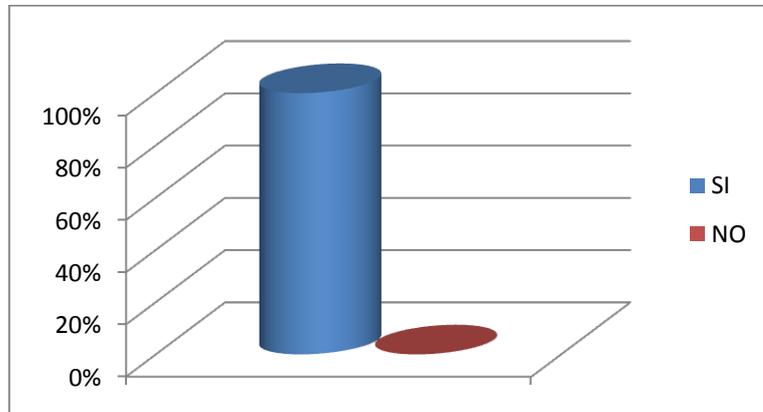
ASPECTO QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.



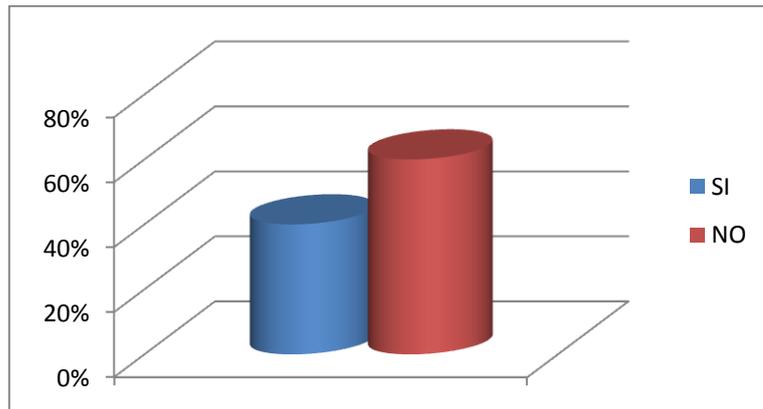
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS



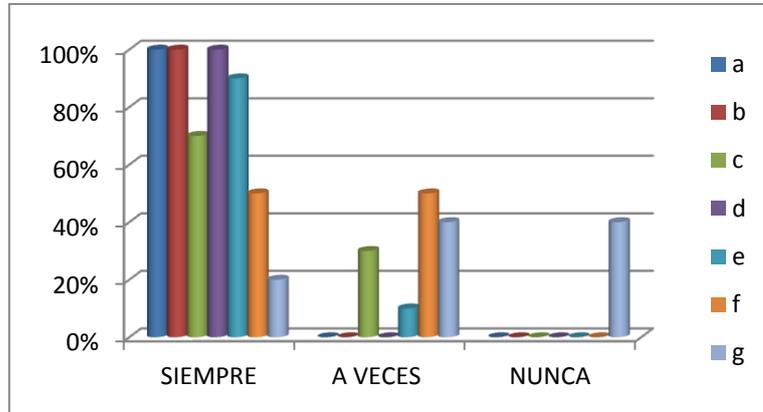
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSEJO EN LA TOMA DE DECISIONES



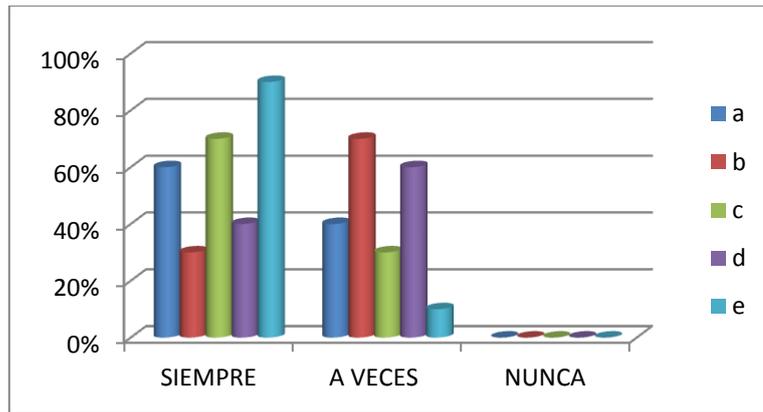
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS



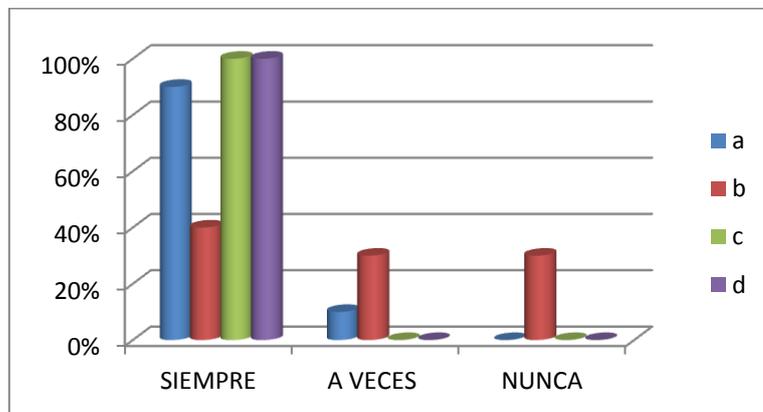
SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE



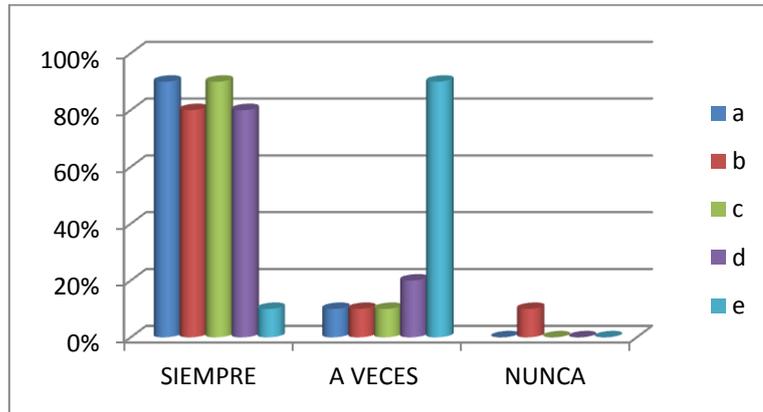
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN



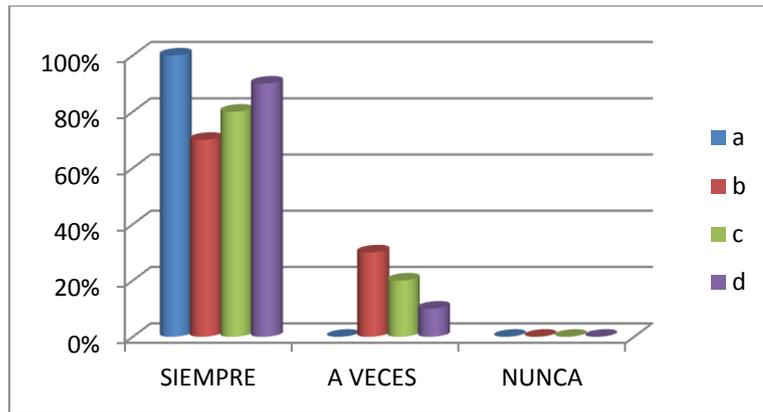
PROMOCIÓN PARAR MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR



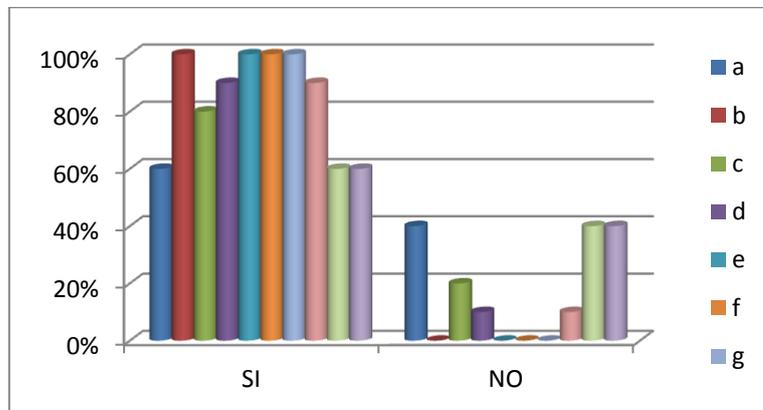
ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN



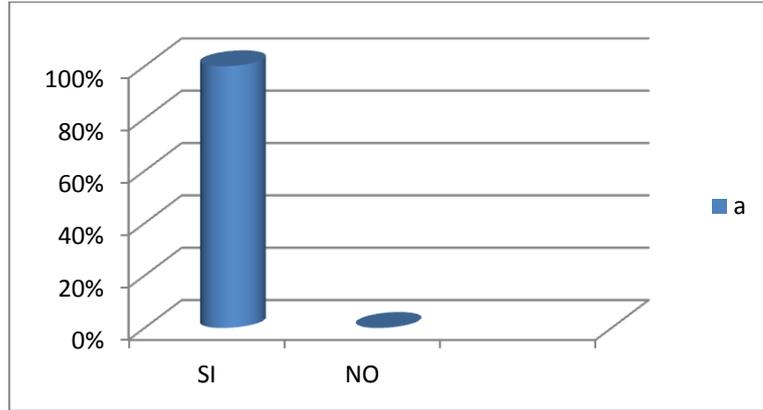
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES



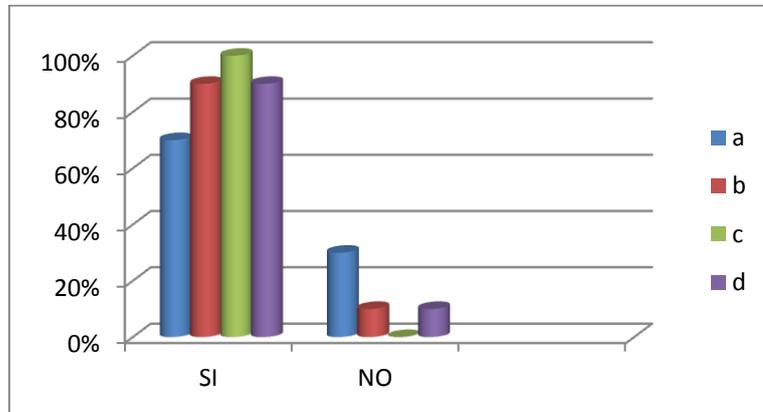
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES



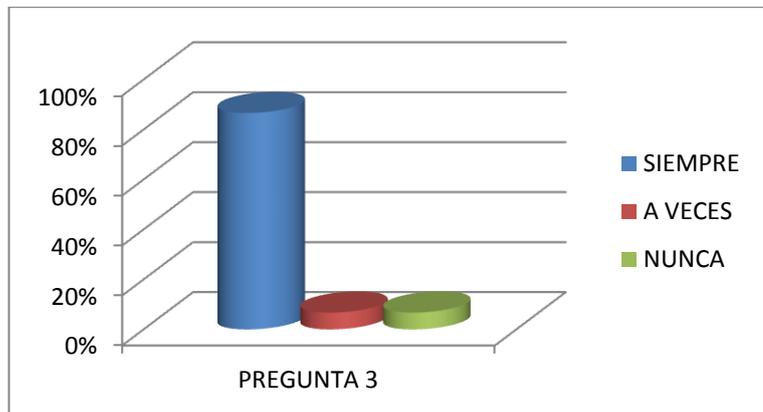
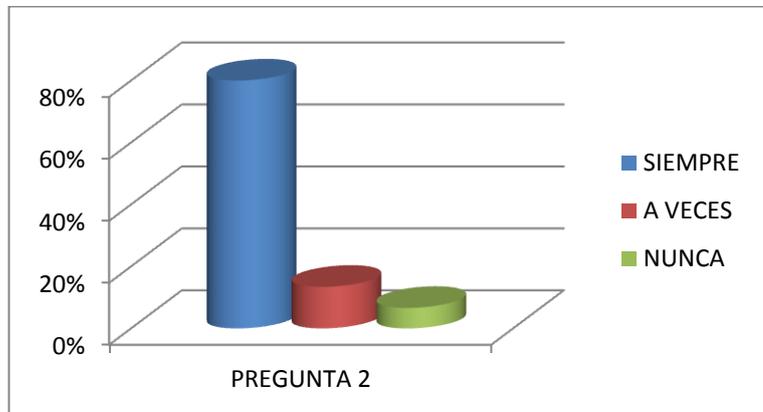
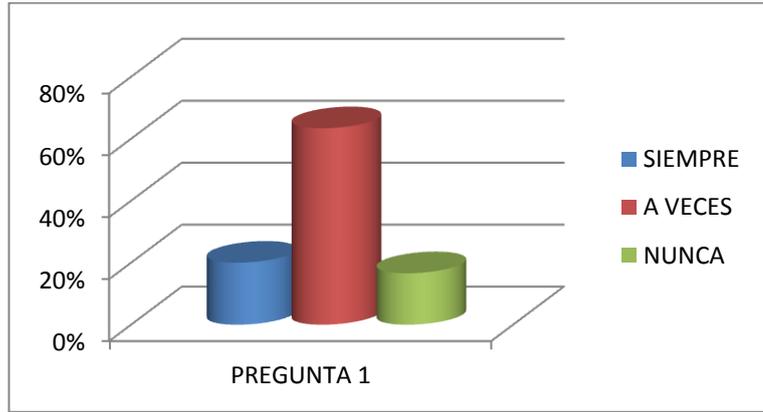
LA GESTIÓN PEDAGÓGICAS DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

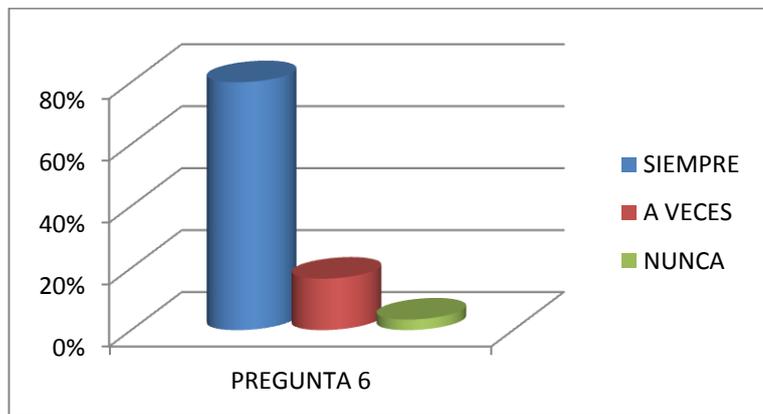
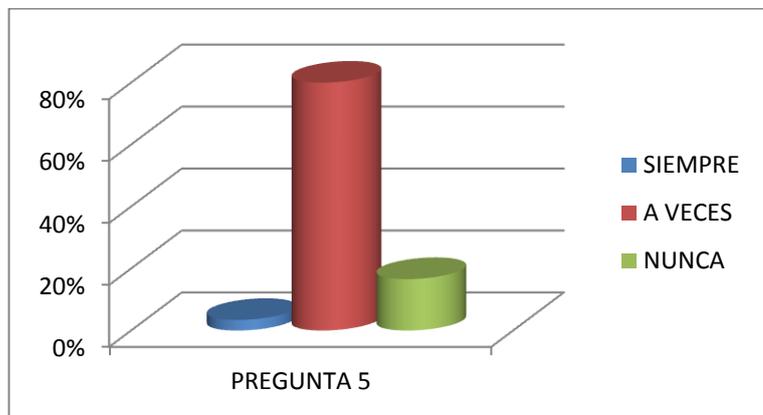
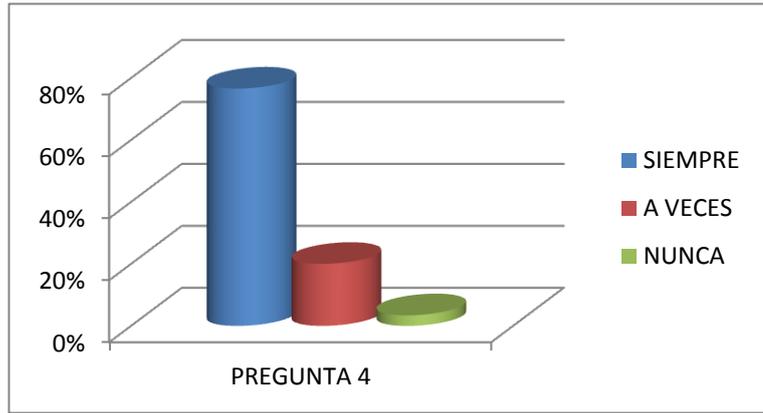


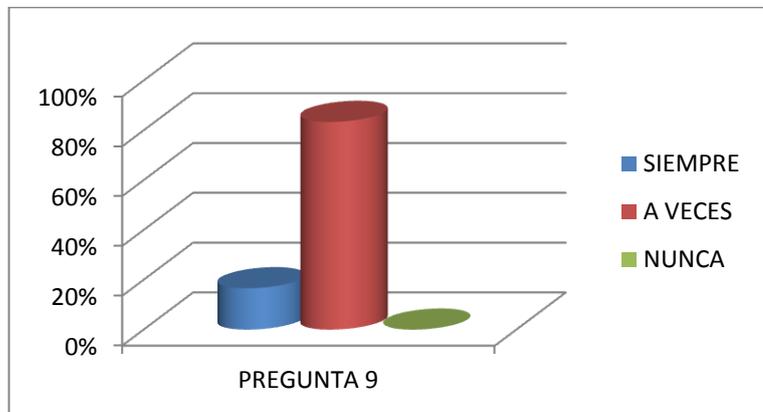
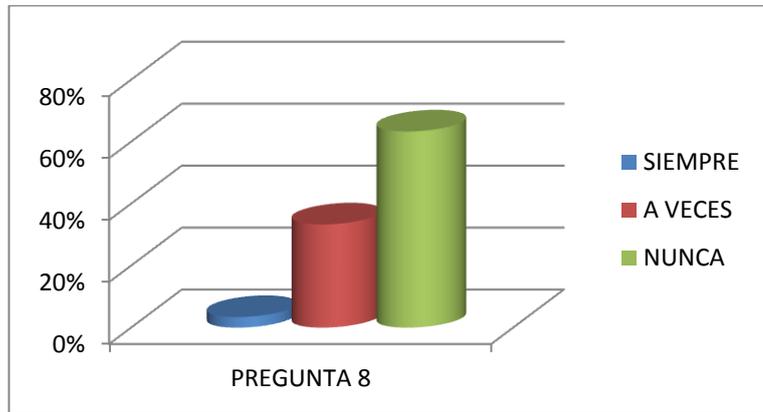
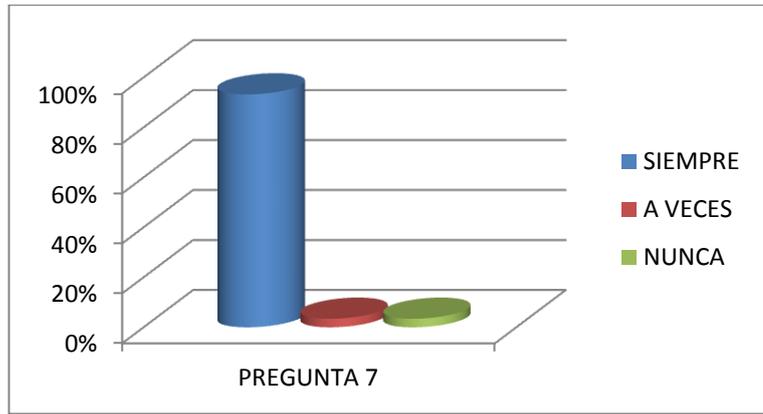
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

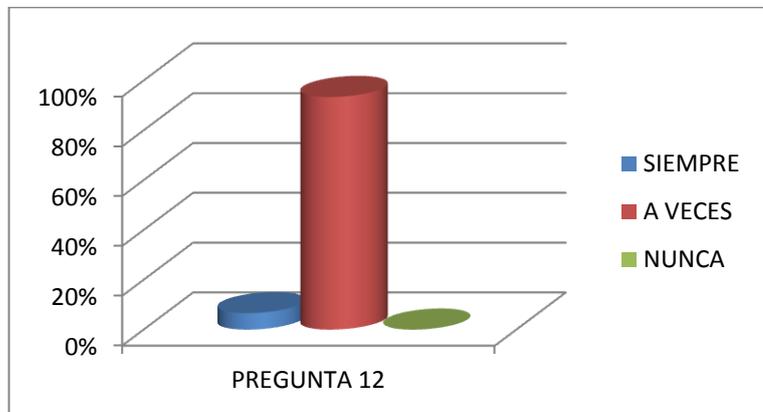
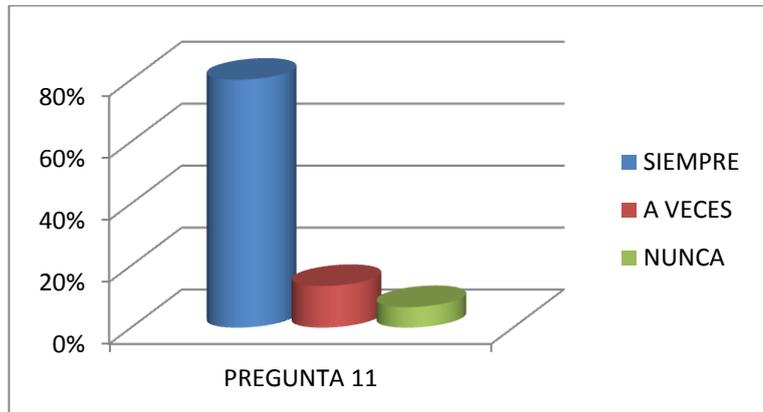
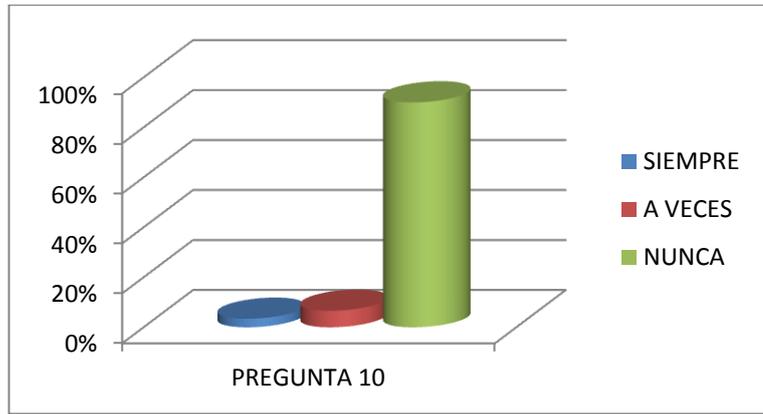


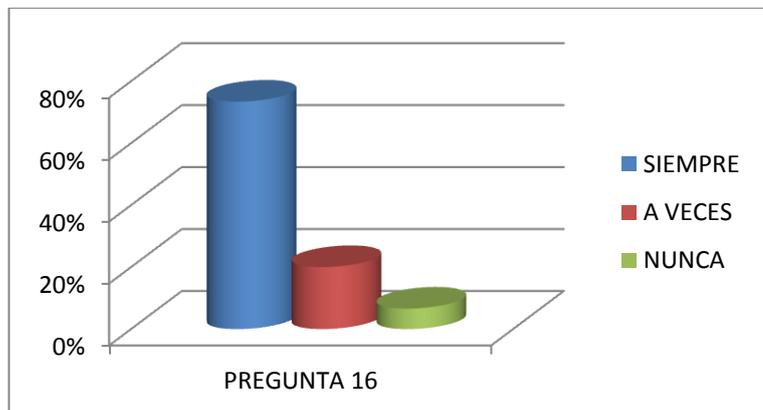
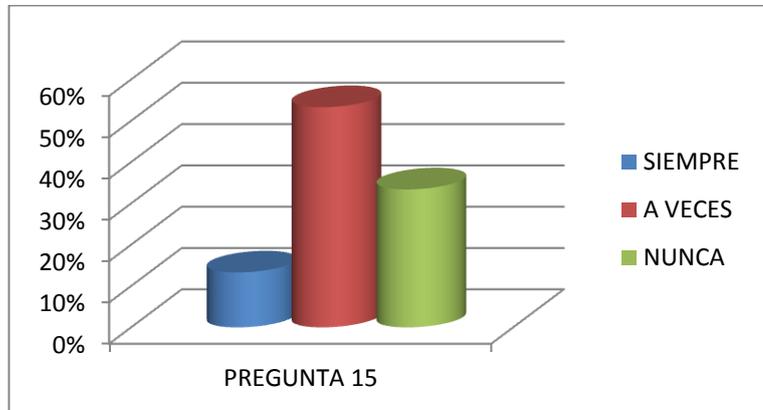
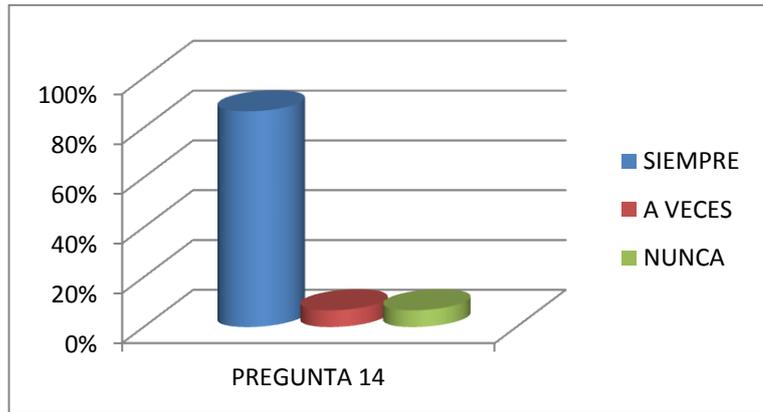
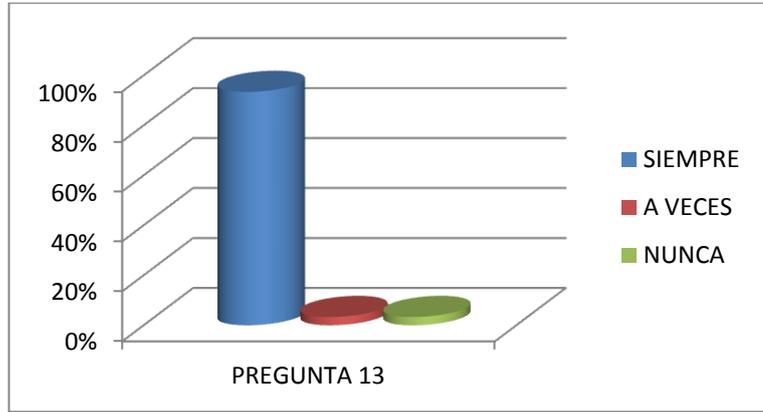
ENCUESTA A DOCENTES



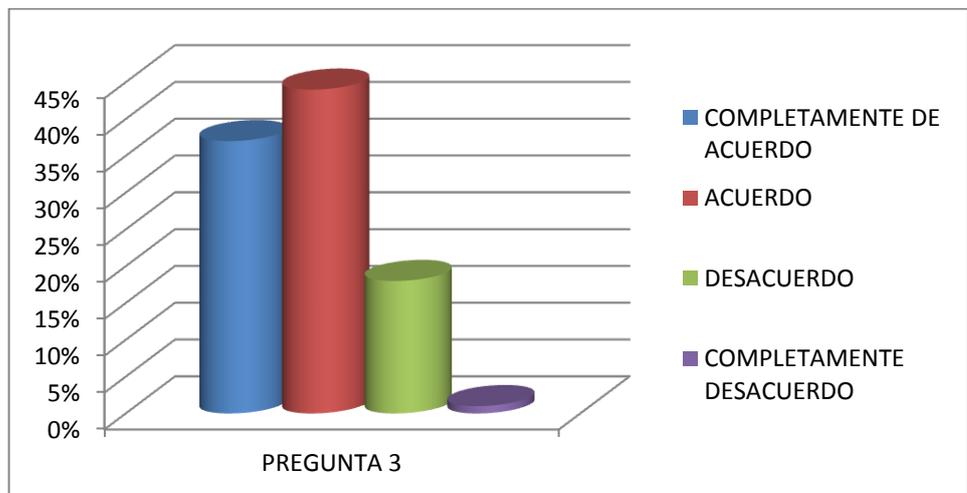
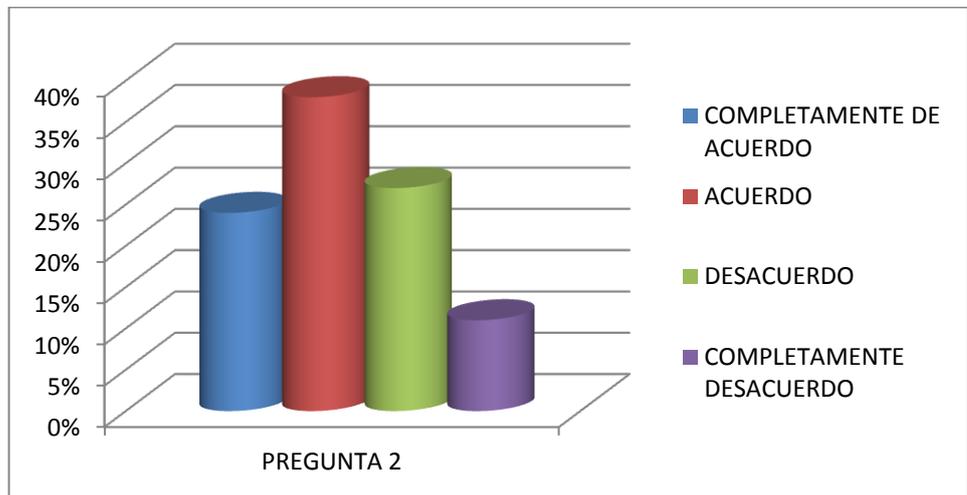
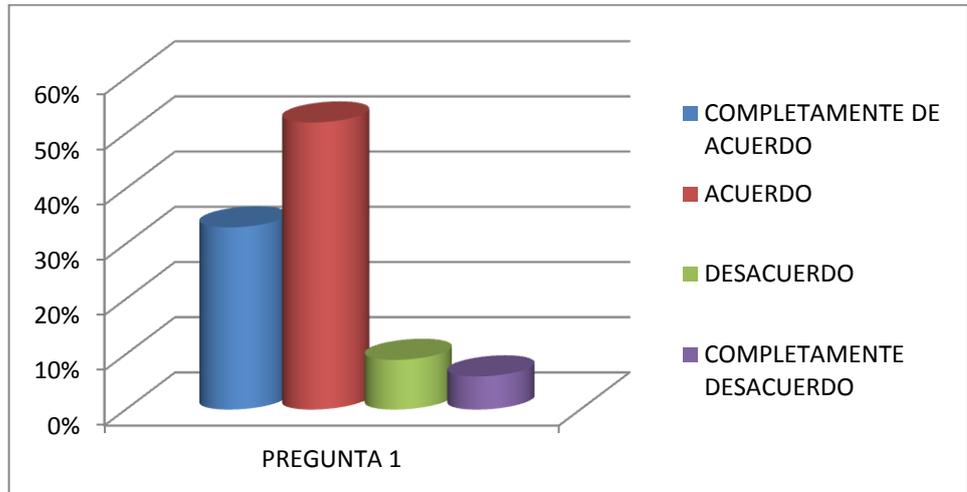


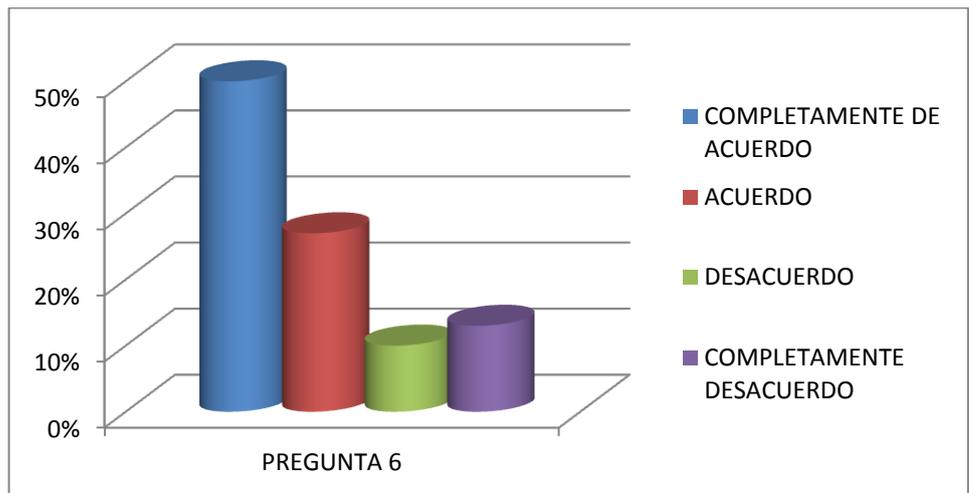
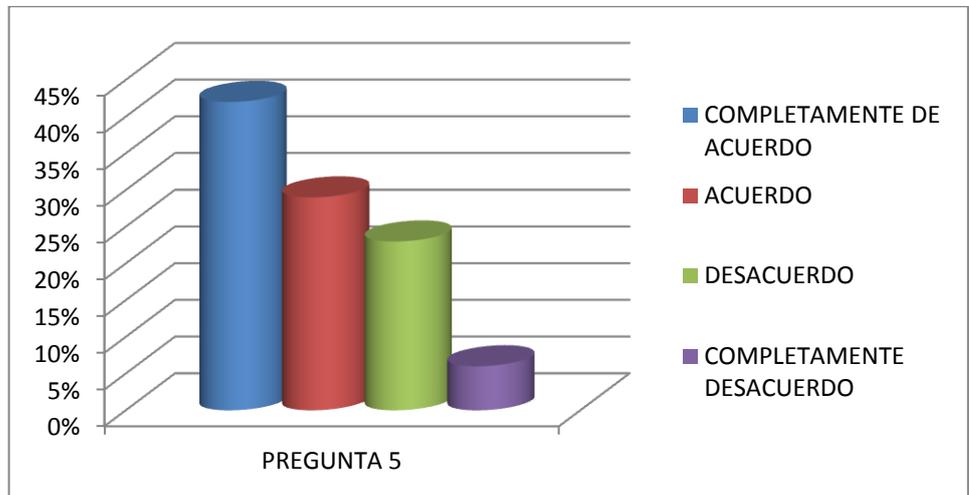
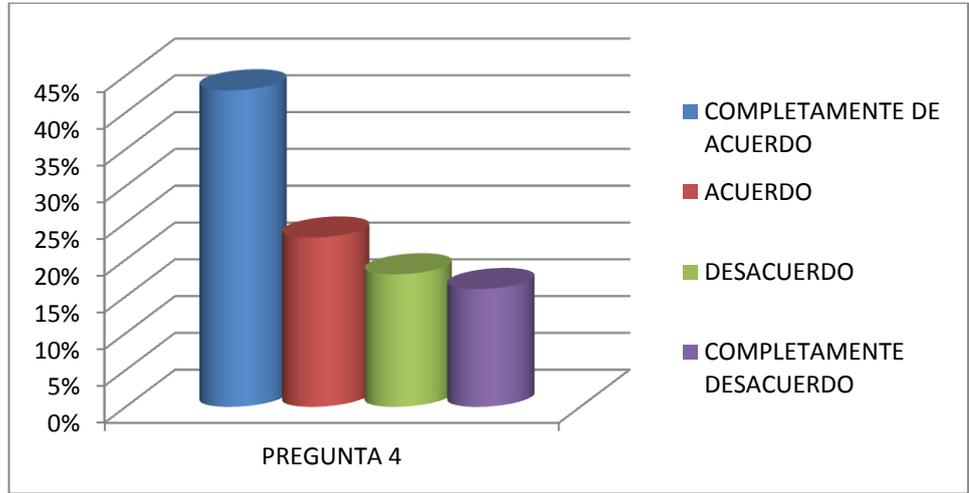


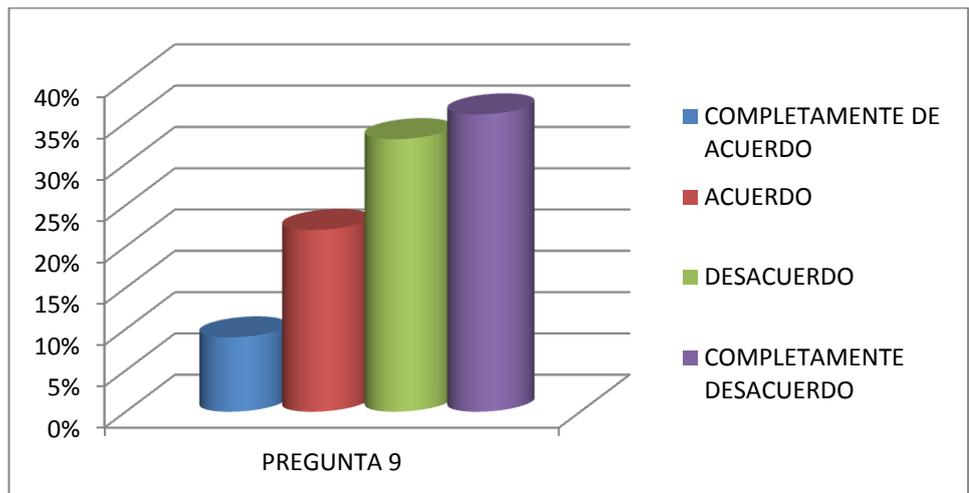
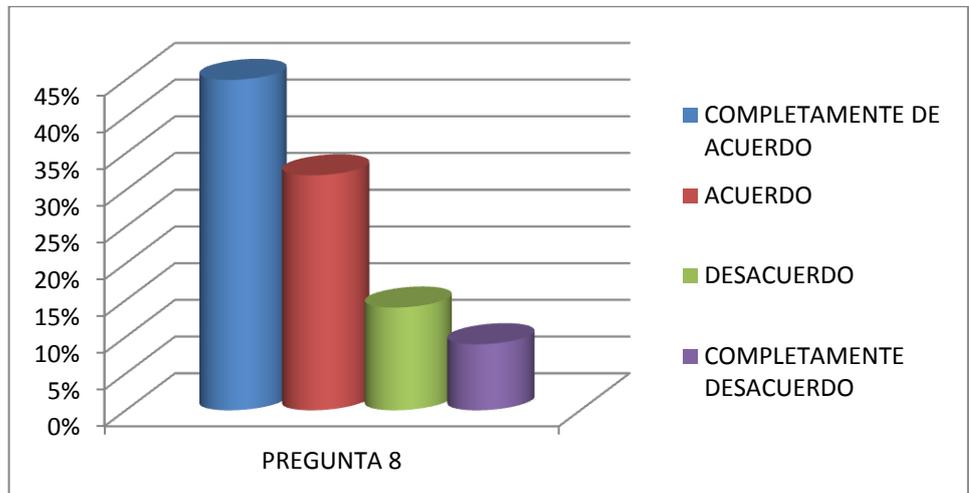
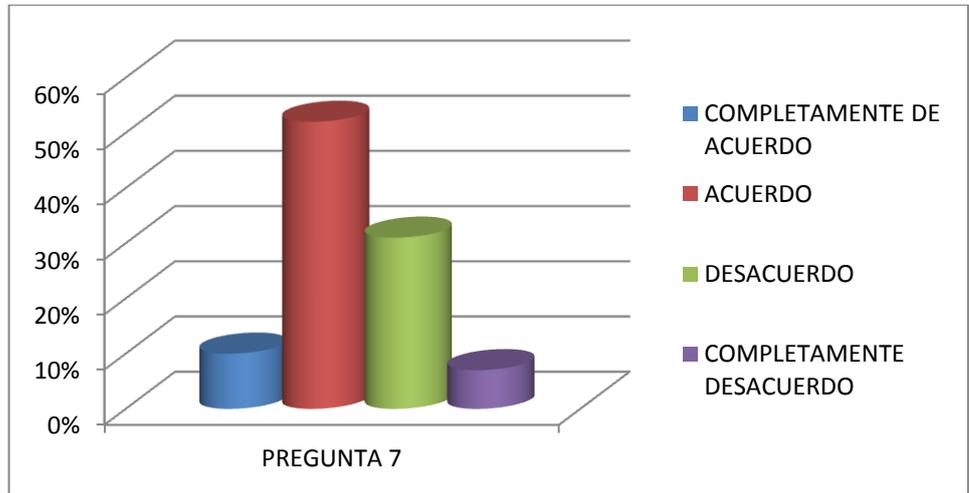


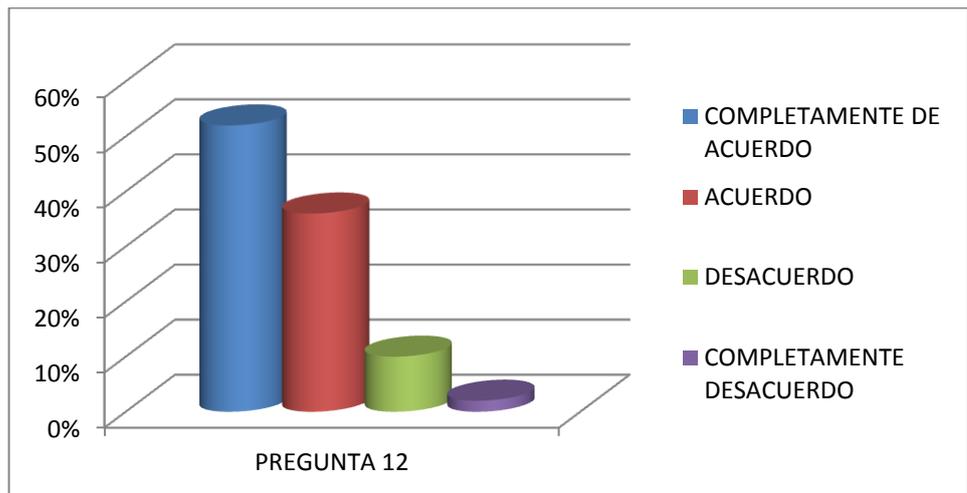
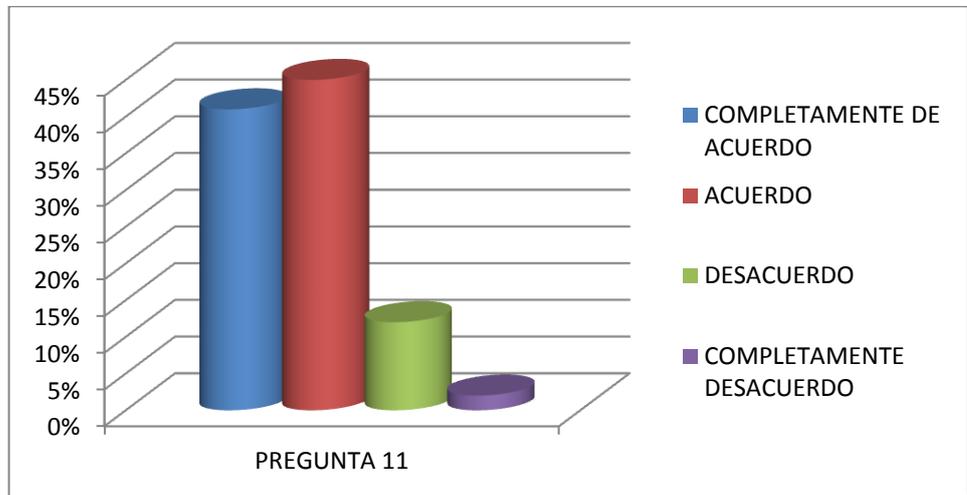
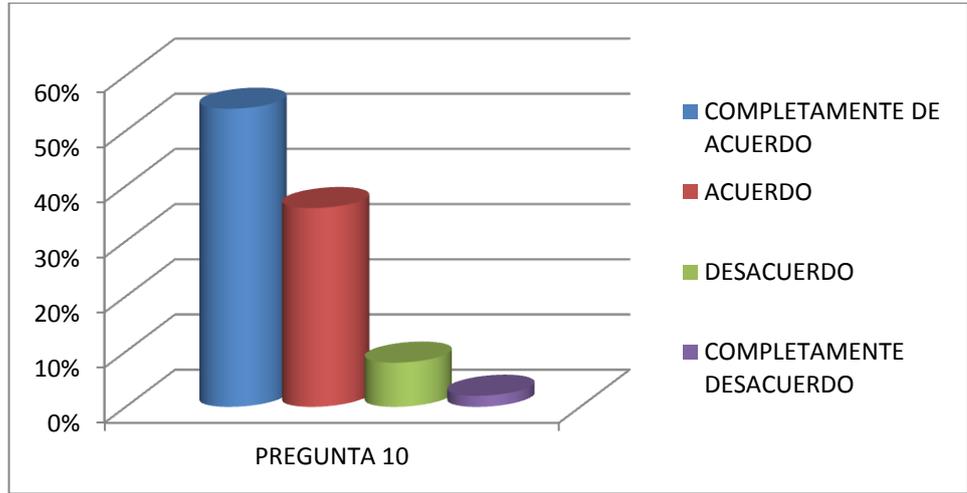


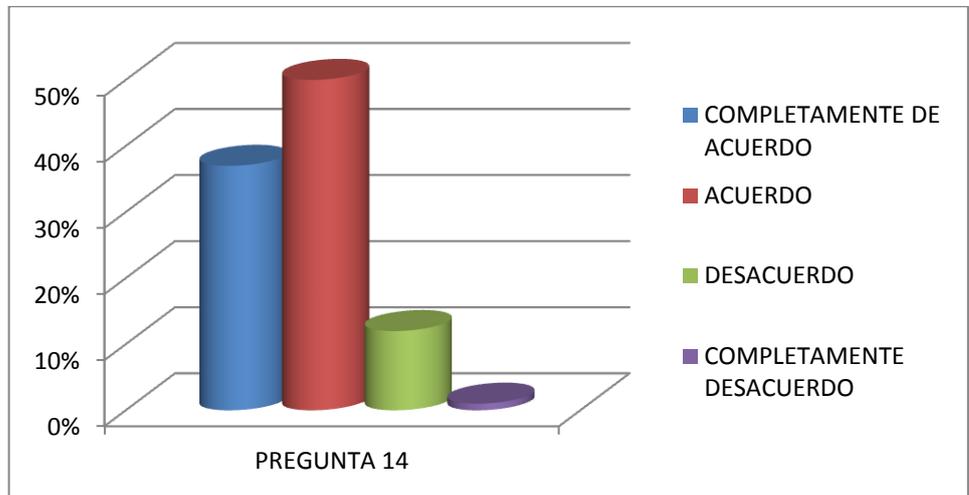
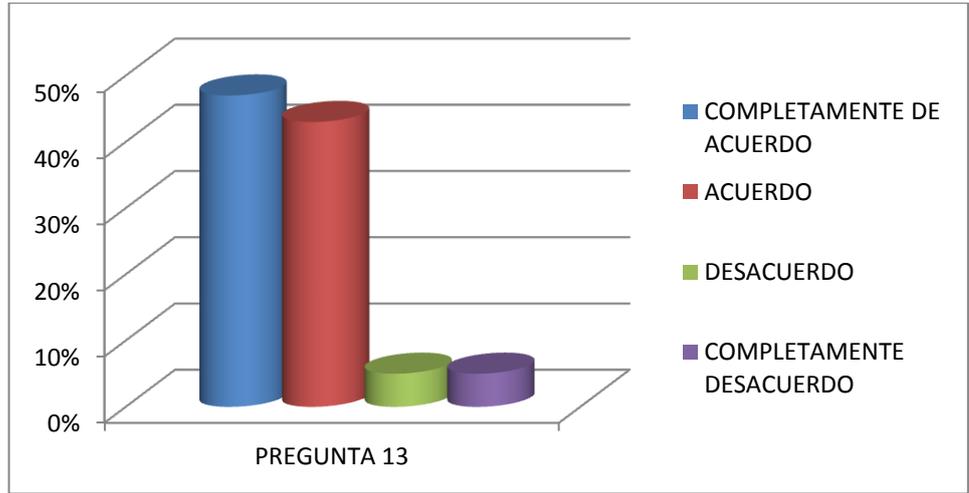
ENCUESTA A ESTUDIANTES



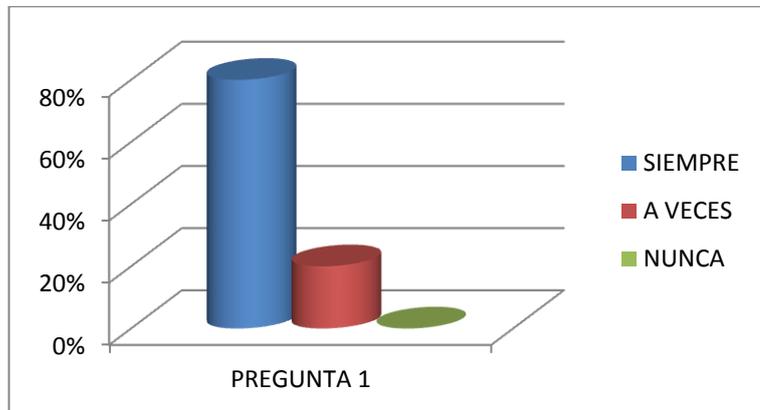


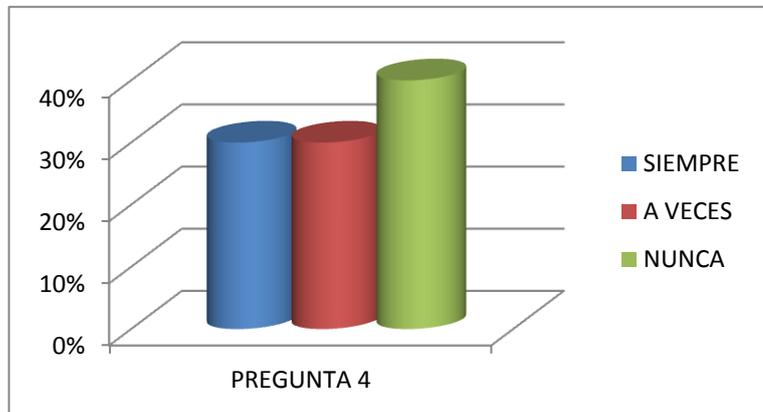
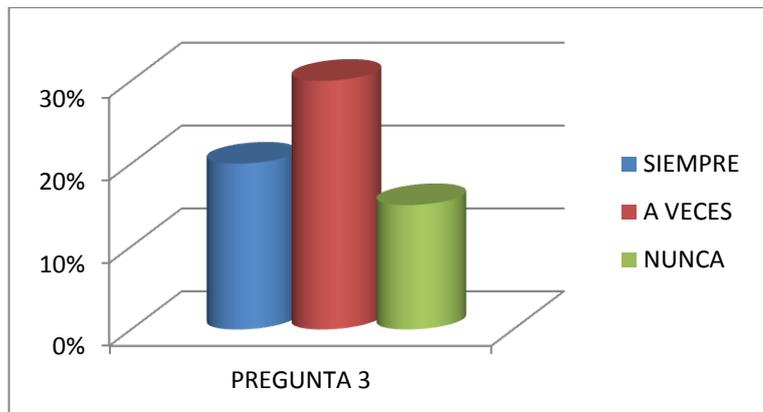
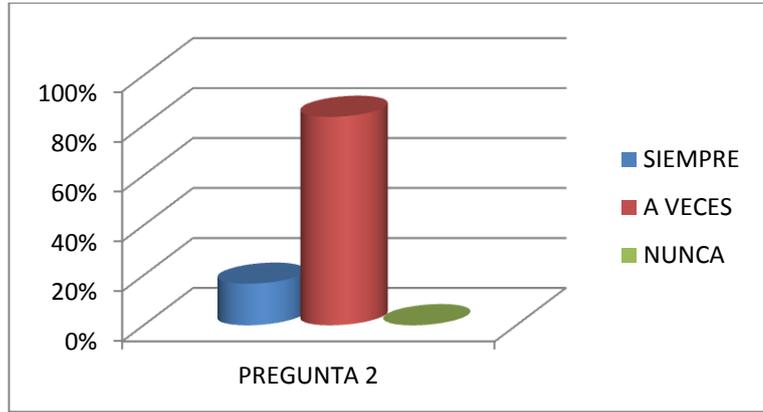


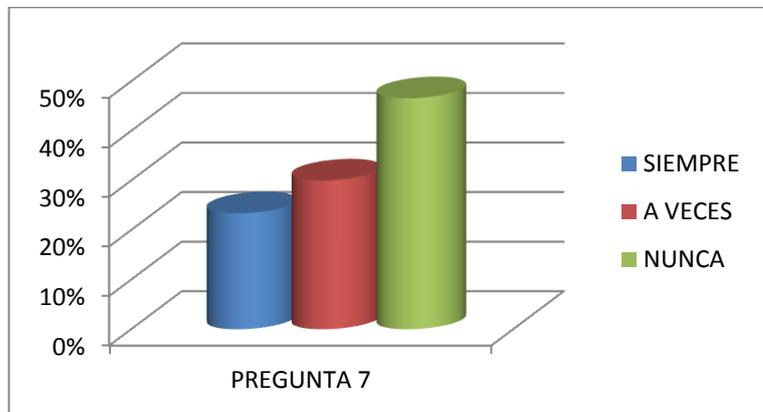
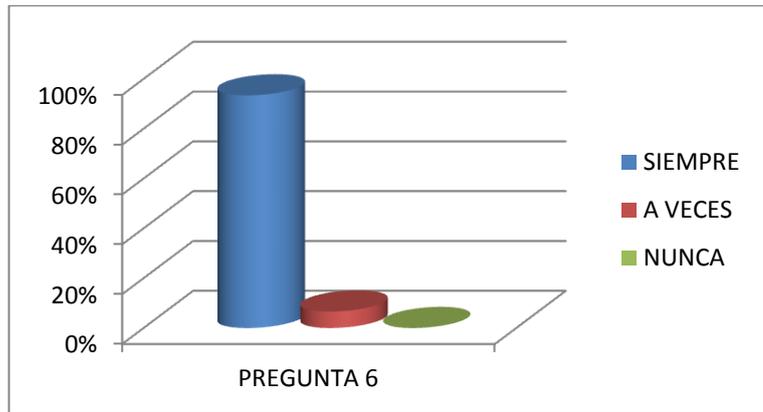
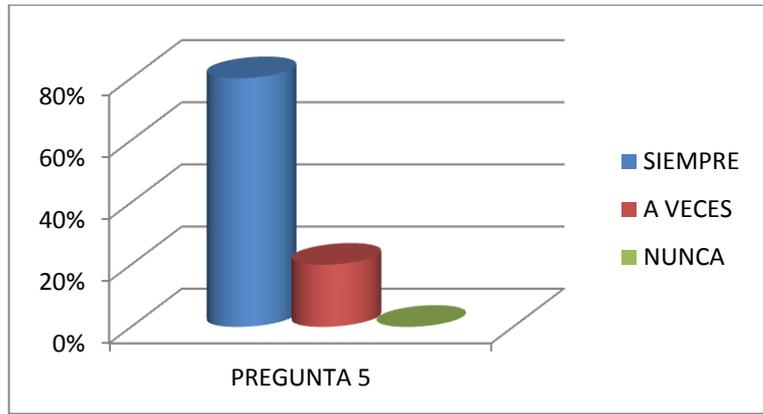


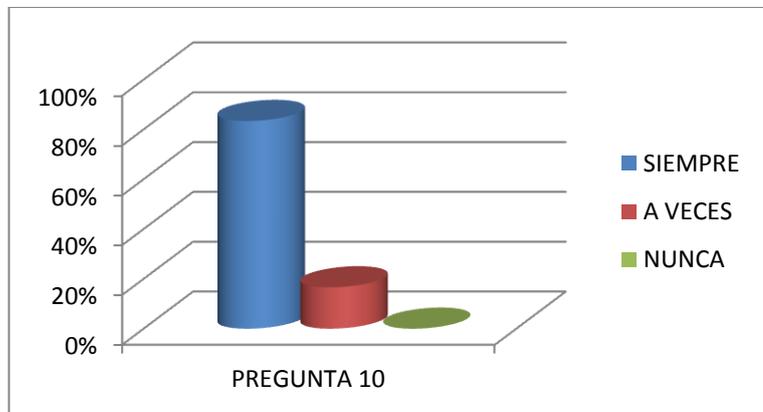
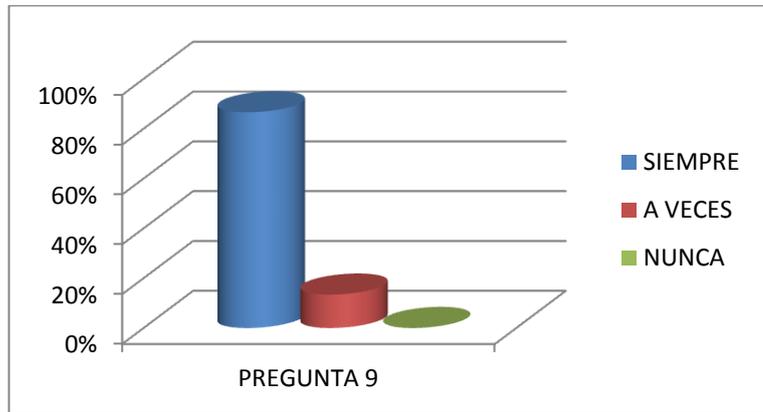
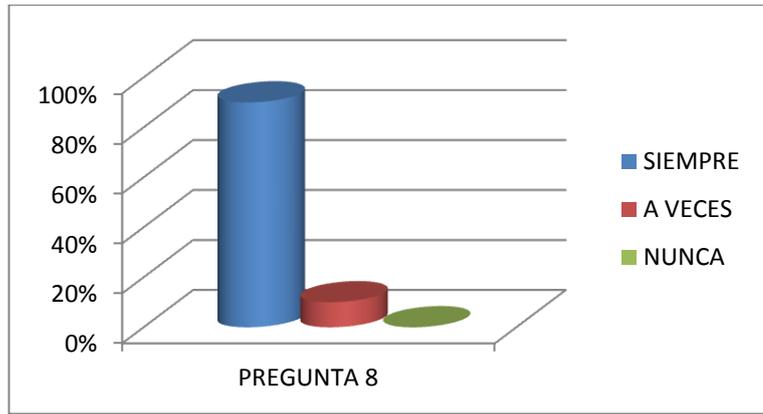


ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA











Universidad Técnica Particular de Loja



La Universidad Católica de Loja

CERTIFICACIÓN

Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación de las/los señor/a: **MARÍA ELENA CARRILLO ORTEGA**, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autorizo realizar la impresión y anillados para su respectiva presentación.

Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

CI. 110343087-0

Loja, abril de 2011