



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*Tema:*

*“Gestión del liderazgo y valores en la Administración de la  
Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer,  
durante el período lectivo 2011-2012”*

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

**AUTORA:**

**IVETTE ADRIANA FALCONI VÁSQUEZ**

**DIRECTORA:**

Mgs. Yadira del Consuelo Suárez Córdova

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Guayaquil, febrero de 2012

Mgs

Yadira del Consuelo Suárez Córdova

DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

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

---

Mgs. Yadira del Consuelo Suárez Córdova

DIRECTORA DE TESIS

## AUTORÍA

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

f) \_\_\_\_\_

Ivette Falconí Vásquez

C.I.: 091813188-9

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

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Ivette Adriana Falconí Vásquez, 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”.

Guayaquil, febrero de 2012

f) \_\_\_\_\_

Ivette Falconí Vásquez

C.I.: 091813188-9

## **AGRADECIMIENTO**

De manera imperecedera a mi jefe, el señor Arzobispo S. E. Mons. Antonio Arregui Yarza, por haberme concedido el apoyo y la motivación necesaria para emprender y culminar el presente trabajo.

Al Lcdo. Alberto Solórzano, Rector de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, por haberme permitido realizar la investigación en la escuela anexa, San José María Escrivá de Balaguer.

A la Directora de la Escuela San José María Escrivá de Balaguer, Msc. Jazmín Morán Mazzini, y a su destacado cuerpo docente.

Principalmente a mis amados padres, Lcdo. Enrique Falconí Lara y Dra. Adriana Vásquez de Falconí, que fueron los impulsores de esta empresa, y quienes han sido mi ejemplo, soporte y aliento en los momentos más difíciles.

Y a mi amor, Dr. Javier Vargas Pesantes, por su tiempo, su complicidad, y sus valiosos aportes

Ivette Falconí Vásquez

## DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, hermanos y sobrinitos;  
a mis queridos alumnos de la Unidad Educativa  
“Nuestra Madre de la Alborada”;  
y a los niños y niñas de la Escuela Particular Vespertina  
“San José María Escrivá de Balaguer”

Ivette Falconí Vásquez

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Guayaquil, 15 de marzo de 2011

Licenciado  
Alberto Solórzano Macías  
Director General Unidad Educativa  
San José María Escrivá de Balaguer  
En su despacho

Estimado Licenciado:

Me dirijo a usted, muy respetuosamente, para solicitar su autorización para la realización de un trabajo de investigación en la Unidad Educativa San José María Escrivá, previo a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El tema de la Tesis de Maestría es el *Liderazgo Educativo y Valores presentes en la institución*, y la metodología a aplicarse sería con técnicas cuantitativas y cualitativas, como encuestas a 25 profesores, 25 padres de familia y 25 alumnos, además de entrevistas con los directivos.

Para poder desarrollar la investigación solicito su aprobación para acceder a los documentos como el PEI, POA, Reglamento Interno, Manual de Convivencia, y otros que reflejen la mística de la institución, los mismos que serían revisados exclusivamente dentro de las instalaciones del centro educativo.

Un ejemplar del presente trabajo de investigación, que contendrá recomendaciones y conclusiones finales, será entregado a la Unidad Educativa para que forme parte de los libros de consulta de la misma, y en lo personal quedo comprometida para cualquier consulta que resultare a futuro, a partir de la presente investigación.

El acceso sugerido para el presente trabajo serían cuatro visitas al centro educativo comprendidas entre el periodo marzo - mayo, y, en igual número en el periodo comprendido de junio a noviembre. El horario sería a convenir.

El presente trabajo se realiza bajo la tutoría de la Mgs. Mariana Buele Maldonado, cuyos números de contacto son 07 2570275 - Ext. 2316.

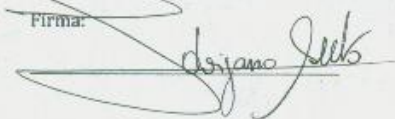
Le agradezco de antemano por la favorable acogida y ruego a usted, si está de acuerdo, se sirva firmar la nota aprobatoria en este documento.

Cordialmente,

  
Ps. Ivette Falconi Vásquez

Yo, Lcdo. Alberto Solórzano, autorizo a la Lcda. Ivette Falconi a realizar el trabajo de Tesis de Maestría en la Unidad Educativa San José María Escrivá de Balaguer.

Firma:



## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>3</b>
<b>2.1. La gestión Educativa</b>	<b>3</b>
2.1.1. Concepto	3
2.1.2. Importancia	4
2.1.3. Tipos de Gestión	5
<b>2.2. Liderazgo Educativo</b>	<b>6</b>
2.2.1. Concepto	6
2.2.2. Tipos	7
2.2.2.1 Liderazgo del Consejo Directivo	7
2.2.2.2 Liderazgo de Equipo Directivo	7
2.2.2.3 Liderazgo Pedagógico del Director	7
2.2.2.4 Liderazgo Pedagógico del Profesor	9
2.2.3. Características	10



2.3. Diferencias entre directivo y líder	11
2.4. Los valores y la educación	12
2.5 Liderazgo situacional en el aula	14
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>16</b>
3.1. Participantes	16
3.1.1. Personal directivo por sexo y edad	16
3.1.2. Personal docente por sexo y edad	17
3.1.3. Personal administrativo por sexo y edad	17
3.1.4. Población estudiantil por sexo y edad	18
3.2. Materiales e Instrumentos	18
3.3. Método y procedimiento	20
3.4. Relatoría de aplicación de instrumentos de investigación	21
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>24</b>
4.1. DIAGNÓSTICO	24
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	24
4.1.1.1.El manual de organización	24
4.1.1.2. El código de Ética	25
4.1.1.3. El plan estratégico	27
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	28
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	30
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	31
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	32
4.1.2.1. Misión y visión	32
4.1.2.2. El Organigrama	34
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	36
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	37
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	39
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	39
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	41
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	42

<b>4.1.3. Análisis FODA</b>	<b>43</b>
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	43
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	47
4.1.3.3. Matriz FODA	47
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	<b>49</b>
4.2.1. De los directivos	49
4.2.2. De los Profesores	68
4.2.3. De los estudiantes	71
4.2.4. De Los Padres de Familia	74
<b>5. DISCUSIÓN</b>	<b>77</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>81</b>
6.1. Conclusiones	81
6.2. Recomendaciones	82
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>84</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>102</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	<b>Página</b>
Tabla 1. Personal Directivo por sexo y edad	16
Tabla 2. Personal Docente por sexo y edad	17
Tabla 3. Personal Administrativo y de Servicios	17
Tabla 4. Población Estudiantil por edad y sexo	18
Tabla 5. Matriz FODA	47
Tabla 6. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en El Centro Educativo	50
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño De la organización	51
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual De normas	53
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	54
Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver Conflictos	55
Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo Promueve	56
Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir	

Una institución	58
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso De la institución escolar	59
Tabla 14. Organismos que integran la institución	61
Tabla 15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de profesores	62
Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones	64
Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	66
Tabla 18. Material de planificación educativa	67
Tabla 19. Resultados de Encuesta a los Docentes	68
Tabla 20. Resultados de encuestas a los estudiantes	71
Tabla 21. Resultados de la encuesta a los padres de familia	74
Tabla 22. Matriz de problemáticas	76
Tabla 23. Objetivos, Actividades y Sub actividades de la Propuesta	85
Tabla 24. Presupuesto de la Propuesta	94
Tabla 25. Fuentes de financiamiento para la propuesta	95
Tabla 26. Calendario de ejecución de la propuesta	96

## RESUMEN

En el presente trabajo investigativo, se analizó la problemática de la Escuela S. José María Escrivá de Balaguer, que es un joven establecimiento educativo, anexo a la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, de Guayaquil.

Los objetivos comprendidos fueron: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo presente en la institución educativa, y los valores que se transmiten y se forjan a partir de la práctica docente; y, realizar las recomendaciones pertinentes para mejorar o fortalecer la gestión de liderazgo y valores en todos los niveles.

La investigación se apoya en las teorías relativas a la gestión educativa, y el liderazgo y los valores relacionados con la práctica educativa. Posteriormente se realiza un análisis y discusión de los resultados y se elaboran las conclusiones y recomendaciones que permitan superar los problemas encontrados.

Se propone realizar un taller que cuente con la participación de todos los dependientes para elaborar el Plan Educativo Institucional para los próximos cinco años, de manera que cuenten con este instrumento propio ajustado a la realidad del entorno, características y necesidades de esta joven institución.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda los temas de Liderazgo y valores presentes en una institución educativa, y que son aspectos de la gestión que resultan fundamentales para la trascendencia de la organización en el tiempo.

La investigación se desarrolla en la Escuela Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, de la ciudad de Guayaquil. Esta institución es un anexo, en jornada vespertina, del Colegio Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz, que tiene más de 32 años de vida institucional en la misma ciudad.

El objetivo de realizar esta tarea investigativa en este establecimiento es evaluar el liderazgo presente en la gestión educativa, su estilo predominante, y los valores que se transmiten y se forjan a partir de la práctica docente, tomando en cuenta que es una institución joven y que algunos de los directivos son nuevos en la institución.

La Escuela Vespertina San José María Escrivá de Balaguer fue creada en el 2003, por iniciativa del entonces Arzobispo de Guayaquil, Monseñor Juan Larrea Holguín, a partir de la necesidad de contar con una calificada formación académica, humana y espiritual, a bajos costos, de manera que la clase popular de la ciudad pueda acceder a ella.

Los beneficiarios del presente trabajo investigativo son quienes conforman la comunidad educativa de la Escuela Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, esto es Directivos, Personal docente, administrativo y de servicio, padres de familia, y alumnos.

La factibilidad de esta investigación está basada en el conocimiento profesional de la maestrante con los Directivos principales de la Institución, lo que significa un mayor compromiso ético de cumplimiento de expectativas. Una vez realizada la entrevista de presentación de la tarea investigativa fue aceptada por

parte del Director General de la institución, quién la vio como una oportunidad para evaluar la gestión de educativa en la Escuela Vespertina San José María Escrivá, ya que es un establecimiento joven que se está posicionando cada año con más fuerza en la ciudad de Guayaquil.

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo la obtención del grado de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, y a la vez servir como un instrumento de consulta en el Establecimiento educativo en el que ha sido desarrollado, de manera que sus conclusiones y recomendaciones sirvan como un aporte para mejorar la calidad del servicio educativo, y las gestiones de liderazgo y valores ya presentes.

La investigación ha sido fundamentada en un marco teórico enfocado en La Gestión Educativa, el Liderazgo Educativo, Diferencias entre directivo y líder. Los Valores y la Educación, y el Liderazgo Situacional en el Aula. También detalla la metodología utilizada, los resultados obtenidos, tanto en el diagnóstico como en la estructura organizativa, análisis FODA, y los resultados de encuestas y entrevistas. Se expone una discusión a cerca de estos resultados, se proponen conclusiones y recomendaciones, y se finaliza con una propuesta de mejora que atiende el problema seleccionado como de mayor relevancia para la institución.

Como resultado final se propone la realización de un “Taller de Fortalecimiento Institucional”, dirigido a los directivos y profesores de la Escuela San José María Escrivá de Balaguer, que producirá la elaboración de un Plan Educativo Institucional para la nueva institución que hasta el momento comparte el PEI con la Unidad Educativa Bernardino Echeverría Ruiz, de la cual es anexa.

Invito a quienes están inmersos en el campo de la docencia, a leer el presente trabajo de investigación que se constituye como un referente de consulta en cuanto a la gestión de liderazgo y valores en una institución de educación básica.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Gestión Educativa

#### 2.1.1. Concepto:

Según el Diccionario de la Real Academia Española, 22° edición, gestión es la acción y efecto de gestionar, y la acción y efecto de administrar.

La gestión implica el proceso requerido para llevar a cabo una tarea, resolver un problema, o conseguir un objetivo.

Es la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. (Gestión y Administración. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>)

La gestión educativa se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. (Rendón, 2009)

Se puede concluir que gestión educativa es el proceso articulado de acciones en la esfera educativa donde los actores: directivos, docentes, alumnos, padres de familia, y otros, están participando de manera conjunta para alcanzar los objetivos de enseñanza – aprendizaje y formación integral que se han propuesto, y que han sido convenidos previamente.



### 2.1.2. Importancia:

La gestión de una organización es la normativa que conduce hacia los criterios de *eficiencia y eficacia*.

*Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de eficiencia y de la eficacia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos... En la medida en que el administrador se preocupe por hacer correctamente las cosas, está preocupándose de la eficiencia. Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente se deben hacer, se está preocupando de la eficacia... Lo ideal sería una empresa que sea eficiente y eficaz. (Chiavenato, I., 2007 p: 24)*

Nureya Abarca (2004, pp 53-55) propone que la interacción es un elemento central en la gestión de empresas. Según Lawrence y Lorsch (1979), citado por Abarca (2004), en el funcionamiento de una organización es imprescindible conseguir la coordinación de las conductas de los distintos miembros de ella.

Por otra parte, según Abarca (2004, p: 54) “lo más importante del trabajo de un gerente de una empresa consiste en las interacciones con los subordinados, con otros altos ejecutivos de la empresa y con personeros de gobierno, entre muchas otras personas”.

Abarca (2004) sugiere que las interacciones más importantes en el mundo de una empresa son las siguientes: Interacción empresa – empresa; interacción persona – empresa; interacción persona – persona; interacción grupo – grupo.

En el ámbito educativo, las interacciones funcionan como en cualquier organización, y se requiere por ello poner mucha atención en la manera que estas se viabilizan o se frustran, puesto que de la interacción, o comunicación se deriva la cohesión de sus miembros para la consecución de los objetivos de la misión.

### 2.1.3. Tipos de Gestión:

Pueden existir tantos tipos de gestión como actividades, sin embargo, podemos citar algunas relevantes. (Gestión y Administración. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>)

- a) Gestión Social
- b) Gestión empresarial
- c) Gestión ambiental
- d) Gestión educativa

Los mismos que se detallan a continuación:

- a) Gestión Social es toda actividad tendiente a obtener bienestar para todas las personas, independientemente de los estratos sociales, razas, educación, situación económica, religión etc.
- b) Gestión empresarial, es todas las acciones que un representante de una empresa como es el gerente o administrador, realiza con el propósito de que la organización empresarial en su totalidad se desenvuelva con efectividad.
- c) Gestión ambiental, corresponde a las actividades, ejecuciones de programas a realizarse con el objeto de preservar el ecosistema y de ésta manera, coadyuvar al desarrollo, de la flora y la fauna en concordancia con el hombre.
- d) Gestión educativa, es el conjunto de actividades que se realiza en un centro educativo, en la que participan los directivos, con el propósito de optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos; aplicar todas las acciones necesarias para crear un ambiente agradable, de armonía y bienestar, propiciando el desarrollo personal y humano de todos los integrantes de una institución educativa.

Nos vamos a detener en la Gestión de conocimientos, o Gestión educativa: es la administración, integración, y dirección de los componentes y recursos de una organización educativa hacia el cumplimiento de los objetivos presentes en su misión y visión.

*La Gestión Educativa consiste en:*

- *Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones*
  - *Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos*
  - *Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización*
  - *Comprometer a todos los actores institucionales*
  - *Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.*
- (Gestión Educativa. [http:// www.educacioninicial.com](http://www.educacioninicial.com))*

Por lo tanto la gestión educativa no estaría solo en manos del Director, sino también de los docentes.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto:**

Partimos de la definición de liderazgo, como fenómeno multidimensional que propone Guillén, M. (2006, p: 179)

*Liderazgo se define aquí como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.*

Liderazgo Educativo o Liderazgo Educativo es todo aquel que se produce en el contexto de una institución educativa, ya sea por las autoridades, los docentes o cualquier persona que ejerza alguna influencia sobre otra dentro de la comunidad educativa.

*Liderazgo en el ámbito de una institución educativa puede ejercerse desde diversas posiciones y órganos de intervención... En este sentido, analizamos a continuación los siguientes ámbitos de liderazgo: El Consejo Escolar (o Consejo Directivo), el Equipo*

*Directivo, la Función unipersonal del Director del centro, y la del Profesor.* (Gento, S., 1998, pp: 51-52)

## **2.2.2. Tipos:**

**2.2.2.1 Liderazgo del Consejo Directivo:** El Consejo Directivo está conformado por el rector, vicerrector, secretario, y 3 vocales principales y 3 vocales suplentes, que son elegidos a votación por la Junta de Profesores. El Consejo Directivo, según Gento (1998, p: 52) “asume funciones que afectan prácticamente a toda la vida del centro”.

Dentro de las funciones del Consejo Directivo se encuentran: Establecer los lineamientos para la elaboración de Documentos Curriculares como PEI, POA, Plan Anual, Reglamento Interno, Manual de Convivencia, etc; además la elección de los Abanderados, admisión de los alumnos, además de otras responsabilidades estipuladas en la Ley de Educación vigente y el Reglamento Interno de cada institución.

**2.2.2.2 Liderazgo del Equipo Directivo:** Se trata del Rector, Vicerrector, Director de Primaria y Preescolar, Directores de Área, etc. Este tipo de liderazgo requiere conocimientos técnicos y profesionales de los líderes, y su compromiso en la dirección y ejecución de actividades conjuntamente con los profesores. Así mismo se requiere que estén asequibles ante cualquier inquietud de parte de los alumnos o padres de familia.

Entre las funciones del Equipo Directivo está la de administrar los recursos humanos y materiales, y producir los resultados esperados en la misión y visión del centro educativo.

**2.2.2.3 Liderazgo Pedagógico del Director:** La misión del Director según Gento, S. (1998, p:54) es “la promoción de la calidad de la educación a través de cuantas posibilidades se deriven de un ejercicio profesional impregnado de tal orientación”. El liderazgo del Director va impregnado de características afectivas, psicológicas, culturales, y sociales.

Gento (1998, pp: 54-55) establece siete tipos de liderazgo a partir de la función del Director:

- a) Liderazgo carismático: *El director del centro ha de ser una persona cuyo atractivo personal-profesional determine que otras personas se sientan a gusto a su lado y que potencie la aproximación confiada al mismo de cuantas personas se encuentren próximas a su entorno.*
- b) Liderazgo afectivo: *En las relaciones que mantenga con las personas de la institución y personas ajenas, el director ha de mostrar en todo momento una especial delicadeza para tratar cada uno con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas, y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación. Esta potenciación de relación interpersonal emocionalmente positiva se traducirá en comportamientos acordes.*
- c) Liderazgo anticipador: *al director le corresponde la responsabilidad última de plasmar, comprometer y difundir la misión educativa... Este sentido de misión, que ha de estar cargado de fuerte contenido social y pedagógico, ha de ser compartido por los miembros de la comunidad educativa.*
- d) Liderazgo profesional: *el director impulsa la trayectoria del centro y de sus miembros hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la calidad institucional. Ello supone que el director se implique activa y totalmente en las tareas de los profesores y con las preocupaciones de los padres de familia y alumnos.*
- e) Liderazgo participativo: *la misión básica de un líder es la de promover la afloración del potencial de los miembros de su grupo, el liderazgo educativo ha de promover la participación activa de cuantos están implicados en el proyecto global del centro.*
- f) Liderazgo cultural: *Este tipo de liderazgo nos sitúa ante el impulso que el director del centro ha de brindar a la consolidación de la cultura particular o perfil específico de su propio centro educativo.*

*Esta cultura propia, que arrancará de la concepción filosófica del mismo y que se consolidará a través de su propia tradición, requiere para su afirmación, que sea asumida por todos los miembros de la comunidad educativa.*

- g) Liderazgo formativo: *Siendo una de las características esenciales del auténtico líder la promoción de la formación continua de sus colaboradores, cuando este liderazgo se ejerce por el director de un centro educativo esta orientación formativa se dirigirá hacia los aspectos peculiares de esta institución... pero deberá fundamentalmente dirigirse a la mejora de la educación, la resolución con éxito de las situaciones propias del centro educativo, y la promoción de la cultura escolar propia y optimizante.*
- h) Liderazgo de gestión: *Aunque la normativa legal generalmente aplicable al director de un centro educativo suele acentuar en este tipo de liderazgo, la realidad es que representa el tipo con menos carga pedagógica... Para lograr auténticas instituciones educativas de calidad, parece obligado que las funciones de este tipo de liderazgo se reduzcan, y en todo caso, se supediten a las de mayor contenido educativo.*

**2.2.2.4 Liderazgo Pedagógico del Profesor:** El profesor es el líder natural del aula, y es el promotor de la formación integral de los alumnos. Según Molero en 1983, citado por Gento (1998), no se ha llegado a demostrar que las características personales de los profesores tengan una repercusión significativa sobre el rendimiento de los alumnos, sin embargo sí tiene que ver su actuación profesional en la calidad educativa en general.

“Existen algunas teorías acerca del liderazgo, pero no se resuelven en explicar si existe un tipo de liderazgo que garantice el éxito, lo que sí tienen en común estas teorías es que el liderazgo tiene dos tipos de comportamientos, los de tarea o dirección, y los de gente, llámense también de relación o apoyo” Falconi, I. y Burgos, M. (2000) Relación entre Motivación, Comunicación y Liderazgo. Trabajo de

investigación no publicado. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador.

Según Blanchard, K.; Hersey, P y Johnson, D (1998) citados por Falconi y Burgos (2000), no existe un solo tipo de liderazgo, sino la tarea del líder es adaptarse a los contextos, para satisfacer así las necesidades de sus seguidores y del medio. Se debe emplear los comportamientos de tarea o de relación según el grado de preparación de la gente en la que el líder pretenda ejercer su influencia.

En una institución educativa, el líder, ya sea un directivo, o profesor, debe adaptarse a las circunstancias del grupo, y de la tarea en cuestión.

### **2.2.3. Características:**

Según Morán (1996) una de las características del líder educativo es la comunicación, que debe realizarse con mucha intuición, ingenio y sentido, es decir que el mensaje debe fortalecer los sentidos de pertenencia institucional, originando siempre reacciones positivas de fortalecimiento académico, administrativo, científico.

Gvirtz (2007), señala que un líder debe tener un poco de político, para que sea capaz de armar coaliciones dentro de la institución y poder conseguir los objetivos institucionales. Agrega, además, que una característica interesante del líder educativo es el simbolismo, que manifiesta una visibilidad efectiva, pues procura que todos se sientan cómodos, motivados y respetados.

Se puede concluir que las principales características de un líder van articuladas con la comunicación, tanto en la manera y la claridad al expresarse, como en la empatía y la intuición que debe poseer para poder escuchar y leer entrelíneas el lenguaje corporal y simbólico que se presenta en la comunicación.

El buen líder debe tener “carisma” que es el sentimiento de atracción que despierta en la audiencia.

*El carisma es seducción en un plano masivo. Los carismáticos hacen que las multitudes se enamoren de ellos, y luego las conducen. Ese proceso de enamoramiento es simple y sigue un camino similar al de*

*una seducción entre dos personas. Los carismáticos tienen ciertas cualidades muy atractivas y que los distinguen. Podrían ser su creencia en sí mismos, su osadía, su serenidad. (Greene y Elffers, 2009, p:143)*

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

*Hoy en los negocios, la palabra “líder” se ha vuelto sinónimo de alto directivo. Cuando la gente habla de formar líderes se refiere a la preparación de altos directivos. Cuando preguntan qué piensan los líderes, están preguntando qué piensan los altos directivos.*

*Esto presenta dos problemas. Primero, implica que los que no están en una posición de alta dirección no son líderes. Tal vez aspiren a serlo pero no lo son hasta que lleguen a ella. Segundo, nos deja sin ninguna definición real de liderazgo, pues si es simplemente una posición en la jerarquía, no hay una definición independiente de liderazgo. (Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., 2000)*

En la práctica educativa vemos que no todos los directivos son verdaderos líderes y que no todos los líderes ocupan niveles jerárquicos de dirección. Sin embargo en el lenguaje cotidiano es frecuente escuchar la analogía de director = líder.

Contestando la pregunta que plantea Nureya Abarca (2007, pp: 69-73) ¿Qué características debe tener un líder en estos nuevos tiempos? Se puede responder que lo más importante es que el líder sepa adaptarse al grupo que dirige, puesto que en una nueva tarea no se requieren solamente habilidades técnicas, se requieren también habilidades que tienen que ver con el trato a las personas.

Esta habilidad que refiere Abarca (2007) se denomina **Inteligencia Emocional** que comprende la habilidad para sintonizarse con las personas que trabajan con uno, tener intuición como factor decisivo a la hora de tomar decisiones, el manejo de las emociones, y de las relaciones interpersonales. Todas estas características son necesarias en los líderes actuales, sean de cualquier índole.



A partir de los aportes citados se puede concluir que, aunque en la práctica cotidiana es frecuente encontrar la denominación de “líder” como un sinónimo de “directivo”, sí existen diferencias, pues el “poder” del directivo está dado extrínsecamente por el cargo que ocupa, mientras que el poder del líder viene de manera intrínseca, es decir de acuerdo a sus cualidades personales para interrelacionarse y ganar seguidores que se adhieran de manera voluntaria. Lo ideal sería que todos los directivos sean a su vez líderes.

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

Hoy en día nos encontramos ante una profunda crisis de valores a nivel mundial, las separaciones, divorcios, migraciones, y estilo de vida moderno han socavado la estructura familia, y con ello acarreado una pérdida de valores. Estos han sido sustituidos por el avance tecnológico y científico, que muchas veces va por encima de la bio-ética.

Si embargo, los problemas sociales acontecidos por la pérdida de valores, han llamado la atención de los maestros y demás personas a cargo de la formación de los niños y jóvenes, y parece haber un creciente interés mundial, en un sector de la población, muchas veces liderados por la iglesia o instituciones piadosas, que buscan un reencuentro del hombre con los valores. Chavarría (2007) nos habla de “Volver a los valores”.

*La vida humana parece cubrir ciertos “ciclos”. Los valores universales siempre están ahí, pero el hombre se acerca y se aleja de ellos intermitentemente. Pareciera que hace falta “tocar fondo” en algún problema personal, familia, social o mundial, para acordarse de que los bienes conducen al bien y los males conducen al mal.*

*Tal vez a nivel mundial los índices de corrupción sean cada vez mayores; las distintas sociedades han experimentado en carne propia lo que es sufrir robo, la desestabilización económica, los crímenes del Estado, lo cual les lleva finalmente a reconocer que los “10 mandamiento” siguen siendo vigentes, y a pugnar por la educación en valores. (Chavarría, M. 2007, pp: 63-64)*

La escuela y la familia son dos instituciones que de manera natural están llamadas a ser las promotoras de valores. En las familias tradicionales teníamos que los padres eran los transmisores de valores hacia los pequeños, a quienes se adoctrinaba en moral, buenas costumbres, y en la fe. Hoy en día la crisis de familia pinta un panorama diferente, pero aún hoy las familias funcionales y disfuncionales tratan de transmitir valores a los hijos.

Hoy resulta más importante el papel de la escuela, como entidad integradora de valores, fortaleciendo los primarios ofrecidos por la familia, generando nuevos valores al servicio del hombre en su dimensión de hijo, alumno, ciudadano, investigador, y profesional.

Según Chavarría (2007) “Se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano; es decir, su mejor, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, la asimilación de todas las esferas de valor”.

La educación en valores no concluye con la escuela, se debe forjar la inteligencia y la voluntad del niño y del joven para que continúen en la búsqueda de una perfección integral, pues la lucha contra los anti valores es una lucha continua.

Chavarría (2007) pone énfasis en la diferencia entre maestro y profesor, nos aclara que el profesor es el que enseña, y maestro es el que educa.

*Quién sólo enseña, cumple un programa preestablecido (a veces no completo); está centrado en su enseñanza; es transmisor de saberes; califica resultados. En cambio, quien educa cumple una misión de servicio, está centrado en el bien del alumno, es ejemplo de los valores que predica, valora y evalúa procesos de mejora”. (Chavarría, M. 2007, pp 138-139).*

En este sentido vemos que el verdadero maestro es quién se preocupa por el bienestar del alumno, y pone sus conocimientos, sus afectos, su experiencia, y su voluntad, al servicio de la educación. El verdadero maestro entonces educa con el ejemplo.

Un punto importante en la educación en valores de los tiempos actuales es la educación frente a las nuevas tecnologías de la comunicación, puesto que son un canal muy poderoso de influencia que llega a los niños y jóvenes y puede ser herramienta de transmisión de valores, como de anti valores.

Jorge Yarce en su libro *Televisión y Familia* (1993) expone ideas claras sobre los perjuicios y beneficios de la Televisión en los niños y jóvenes:

*Los héroes de las series de televisión son generalmente individuos rudos y violentos. La supervivencia del más fuerte que impera en la televisión hace a los personajes duros, hoscos e inescrupulosos. Conviven con el peligro, la muerte, como en una selva. Entonces se confunde la bondad con la impotencia o la incapacidad de supervivencia. Casi nunca se ve el heroísmo que la bondad implica.... Los realizadores que toman la vida con excesiva ligereza, con sus burlas a determinados caracteres, pueden causar daño en la vida real, aumentar los sentimientos de inseguridad, los temores juveniles, etc. Como también puede suceder que los que muestran la profundidad de espíritu y los valores escondidos detrás de toda persona de buena voluntad, logran personajes atractivos.*

Los padres de familia, tutores y maestros están llamados a formar en los niños y jóvenes un sentido crítico de la realidad presente en los medios de comunicación, puesto que existe la tendencia a confundir la realidad mediática, carente de valores, con la vida real.

## **2.5 Liderazgo Situacional en el Aula**

Según Blanchard (1998), los tres factores que determinan el liderazgo situacional son: Las cualidades propias del líder, innatas y adquiridas; la situación; y, los seguidores, su motivación y su capacidad.

En el aula, tenemos las mismas condiciones, el líder sería el maestro, con sus cualidades innatas, su personalidad, sus motivaciones, y sus conocimientos

técnicos; la situación sería el currículo, el problema planteado, el objetivo a alcanzar; y los seguidores serían los alumnos, con sus propias motivaciones, sus capacidades, sus afectos.

Blanchard (1998) propone que el líder debe adaptar su estilo de liderazgo según la situación y los seguidores. El líder se puede encontrar con cuatro escenarios básicos: el primero sería si la tarea supera las capacidades de los alumnos y los alumnos carecen de motivación para cumplirla, el papel del líder deberá ser directivo, dando órdenes claras, presionando e impulsando a los alumnos. El segundo escenario sería si la tarea supera las capacidades de los alumnos pero estos sí tienen motivación para desarrollarla, el papel del maestro sería de instructor, formador, guía. El tercer escenario sería si la tarea está acorde a las capacidades de los alumnos, pero estos carecen de la motivación necesaria para realizarla: la tarea del maestro sería de motivador, animador. El último escenario sería si la tarea está acorde a las capacidades de los alumnos y sí tienen la suficiente motivación para desarrollarla; la tarea del líder sería de acompañante, dejando que la creatividad y capacidad de los alumnos fluya.

En el presente trabajo investigativo se ha recogido el tema de liderazgo situacional en el aula debido a que es necesario enfatizar que no todos los grupos pueden ser manejados con el mismo estilo de liderazgo, y más bien se recomienda adaptar la dirección de acuerdo a las características de los alumnos, sean estas características particulares como la edad, el aporte intelectual, la cultura, la problemática familiar que incida en el desarrollo educacional, etc. Es posible encontrar, incluso, que en el aula de clases existan dos o más grupos de acuerdo a la asociación de ciertas características preponderantes de los alumnos, y el maestro debe estar preparado para ello.

Resulta preciso que los maestros que colaboran en la Escuela Particular Vespertina tengan presentes estos aportes teóricos que les permita adaptar su estilo al grupo de estudiantes, puesto que la mayoría de los docentes trabaja en jornada matutina en la Unidad Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz, donde los alumnos pertenecen a familias con un mejor nivel de vida, con otras oportunidades sociales, y con una mejor alimentación y cuidados.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Escuela Vespertina San José María Escrivá de la ciudad de Guayaquil, es una institución particular laica católica, masculina, anexa a la Unidad Educativa Bernardino Echeverría Ruíz.

La Escuela Vespertina San José María Escrivá abrió sus puertas en el año 2004 y ahora cuenta con 399 estudiantes, y más de 20 colaboradores, desde el preescolar hasta el 8avo año de Educación Básica.

Integran su directiva el Director General, Directora de Educación Básica y Preescolar, y un Coordinador. El Director General, Ps. Alberto Solórzano ha integrado la institución Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz desde sus inicios hace 32 años, y ha sido un pilar fundamental en los procesos de cambio al integrar a la educación primaria y preescolar, matutina y vespertina.

**Tabla 1. Personal Directivo por sexo y edad**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%
Menor de 25 años	-	-	-	-	-	-
26 – 30 años	-	-	-	-	-	-
31 – 35 años	1	33,3	1	33,3	2	66,6
36 – 40 años	-	-	-	-	-	-
Más de 40 años	1	33,3	-	-	1	33,3
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>66,6</b>	<b>1</b>	<b>33,3</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Entrevista a Msc. Jazmín Morán Mazzini, Directora de Ed. Básica y encuesta aplicada.

**Elaboración:** La autora

Se observa la presencia de un número reducido de directivos, siendo el 66% en edades comprendidas entre los 31 y 35 años.

**Tabla 2. Personal Docente por sexo y edad**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%
Menor de 25 años	1	5	1	5	2	10
26 – 30 años	1	5	7	35	8	40
31 – 35 años	-	-	3	15	3	15
36 – 40 años	1	5	4	20	5	25
Más de 40 años	-	-	2	10	2	10
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>85</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a 20 docentes de la Escuela Vespertina San José María Escrivá

**Elaboración:** La autora

La encuesta fue aplicada de manera aleatoria a los docentes que se encontraban laborando en jornada vespertina a partir de las 15h:00 un día viernes, se aplicó a 20 docentes. Apreciamos que un 85 % del personal docente son mujeres, y el 80% de todo el personal tiene edades comprendidas entre los 26 y 40 años.

**Tabla 3. Personal Administrativo y de Servicios**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES		Total	
	F	%	F	%	F	%
Menor de 25 años			1	14,3	1	14,3
26 – 30 años	-	-	-	-	-	-
31 – 35 años			2	28,6	2	28,6
36 – 40 años	1	14,3	1	14,3	2	28,6
Más de 40 años	1	14,3	1	14,3	2	28,6
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>28,6</b>	<b>5</b>	<b>71,5</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Entrevista directa con Msc. Jazmín Morán, y con las personas involucradas.

**Elaboración:** La autora

En el área administrativa trabaja una secretaria, además de una asistente administrativa, y una contadora-colectora. Como personal de servicios generales tenemos dos conserjes y dos personas que atienden el bar. Observamos que el 71,5 % del personal administrativo y de servicio son mujeres, y el 57,2 % del total son mujeres con edades comprendidas entre los 30 y 40 años.

**Tabla 4. Población Estudiantil por edad y sexo**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%
Menor de 3 años	-	-	-	-	-	-
3 - 5 años	59	15	-	-	59	15
6- 10 años	234	59	-	-	234	59
11 - 13 años	106	26	-	-	106	26
Más de 13 años	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>100</b>	-	-	<b>399</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Archivos estadísticos del centro educativo que reposan en la secretaría.

**Elaboración:** La autora

En la Escuela Vespertina San José María Escrivá se reciben niños desde los 3 años de edad en el nivel de Educación Inicial, también educación primaria de 1ero. a 7mo. año con dos paralelos cada uno, y, desde este periodo lectivo 2011 – 2012, se inició el 8avo año Básico. El género del alumnado es masculino.

Se aprecia que el 59% del alumnado comprende edades entre los 6 y 10 años. Para la presente investigación, por sugerencia de la Directora de Ed. Básica, se tomó en cuenta los criterios de los alumnos del 7mo año paralelo B. Según los porcentajes de la tabla, los alumnos evaluados se encuentran dentro del 26% de niños con edades comprendidas entre los 11 y 13 años de edad.

### 3.2. Materiales e Instrumentos

Los materiales utilizados fueron la entrevista abierta, entrevista guiada, la encuesta, y la observación de los instrumentos curriculares.

La entrevista inicial de este presente trabajo investigativo fue realizada al Director General del Establecimiento, Ps. Alberto Solórzano, esta fue de carácter abierto, con el principal objetivo de vincular la institución educativa al trabajo investigativo. Durante la entrevista se logró realizar una presentación de la tarea por parte del entrevistador, y generar el clima de confianza y profesionalismo que es necesario para proceder en la investigación, cuyo tema es la Gestión de Liderazgo y los Valores presentes en la institución. La entrevista tuvo tres partes: 1) Presentación, 2) Descripción de las tareas, de la institución, y de las expectativas que se esperan por parte del investigador y del establecimiento, 3) Compromisos y firma de la carta de autorización.

Se aplicaron entrevistas estructuradas a manera de cuestionario cuyo principal objetivo fue recabar sus percepciones respecto a la gestión de liderazgo y valores predominantes en el centro educativo.

Así mismo, se aplicó cuatro tipos de encuestas, a los directivos, a los docentes, a los padres de familia, y a los alumnos; cada encuesta fue personalizada de acuerdo a la población objetivo.

En la Encuesta a los directivos el objetivo principal fue recabar la mayor cantidad de información respecto a la gestión educativa vista desde sus directivos y líderes naturales. En esta encuesta encontramos datos informativos de la institución, datos a cerca de las características de liderazgo personal de quién la realiza, y datos sobre la gestión educativa y de liderazgo presente.

La Encuesta dirigida a los docentes contó con dos partes, la primera recoge datos informativos de la institución y de la persona encuestada, y la segunda parte recaba las apreciaciones de liderazgo de los directivos, el clima educativo, y los valores presentes en las decisiones.

La Encuesta dirigida a los alumnos tuvo como objetivo principal medir el ambiente educativo desde la percepción de los estudiantes, contó con dos partes, la primera dirigida a recabar datos informativos de la institución y del encuestado, y la segunda mide sus percepciones en términos de “Completamente de Acuerdo, Acuerdo, en Desacuerdo, o, Completamente en Desacuerdo”.



Para la observación de los Instrumentos Curriculares se contó con la aprobación para realizar la presente investigación, por parte del Director General del Establecimiento, quién informó y solicitó también la aprobación y colaboración de la Directora de Educación Básica que muy gentilmente autorizó la revisión de los siguientes Instrumentos Curriculares: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Reglamento Interno, Código de Convivencia y, el organigrama de la Institución.

La Escuela Vespertina San José María Escrivá, funciona como un anexo a la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz, por lo que comparten algunos instrumentos curriculares como el Manual de la Organización, El código de Ética, Manual de Convivencia y el Reglamento Interno. Algunos de estos reposan en la secretaría de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz, que funciona en jornada matutina.

### **3.3. Método y Procedimiento**

Los métodos de investigación que se utilizaron son de tipo *exploratorio* y *descriptivo*, ya que explican y permiten caracterizar la realidad de la gestión de liderazgo y valores presentes, tal y como se presentan.

La revisión de los instrumentos curriculares también requirió la participación del método *analítico-sintético* ya que facilitó la desestructuración de sus contenidos y la explicación y determinación de las relaciones entre sus elementos, con el objetivo de tener una visión general que aporte un mejor conocimiento de la realidad.

La *observación directa* de los procesos de enseñanza y del clima educativo, y la *lectura* analítica y crítica de los instrumentos educativos y de los mensajes expuestos en las carteleras y aulas de clase, permitió recabar importante información sobre el ambiente educativo y el estilo de comunicación predominante.

El método **inductivo y el deductivo** utilizados permitieron configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación.

El método **estadístico**, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

El método **Hermenéutico**, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y el análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

- **La lectura**, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre Liderazgo y valores.
- Los **mapas conceptuales y organizadores gráficos**, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.
- El **Cuestionario**, se utilizó para la recuperación de la información de campo. Sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

#### **3.4. Relatoría del Proceso de Aplicación de los Instrumentos de Investigación**

La presente investigación parte de la autorización concedida por el Director General de la misma, Ps. Alberto Solórzano, quien conoce en el plano profesional a la maestrante que está a cargo. El Ps. Solórzano consideró esta investigación como una oportunidad de evaluar el desenvolvimiento de los líderes de la institución, saber cómo los perciben los padres de familia y los demás actores educativos, tomando en cuenta que se trata de una institución que tiene pocos años de creación y que le vendría muy bien recibir ciertas recomendaciones para mejorar o mantener la buena calidad de su servicio.

Una vez que se obtuvo la autorización del Director General fue necesario hacer una presentación ante la Directora de Educación Básica que es la autoridad

más cercana al desarrollo diario de las actividades en el establecimiento educativo, y quien de una manera muy cordial y generosa, facilitó el desarrollo de la misma.

La Directora, Msc. Jazmín Morán Mazzini convocó a uno de los Coordinadores académicos para que facilite la distribución de las encuestas a los docentes, se le dio una breve explicación diciendo que la presente encuesta constituye un instrumento que es parte de una investigación sobre el liderazgo y valores presentes en el centro educativo, la misma que ha sido autorizada por el Director General. El coordinador distribuyó las encuestas a los docentes presentes siendo las 15h:00 de un viernes de mayo. Las encuestas sería recogidas por la misma persona o por la maestrante después del recreo que tiene el horario de 16h:20 a 16h:40.

De la misma manera la Directora, Msc. Jazmín Morán solicitó a un Coordinador que acompañe a la maestrante hasta las aulas de los 7mos. Años, que serían los alumnos a quienes aplicaríamos las evaluaciones. La investigadora se presentó ante los estudiantes y agradeció a los profesores presentes por la apertura y el tiempo concedido de sus clases. Se les explicó a los 25 alumnos presentes que la encuesta que iban a recibir va a permitir conocer un poco más sobre su escuela, que goza de gran prestigio, y nos va a facilitar información para que sirva como recomendaciones para otras escuelas nuevas.

Con palabras sencillas se les explicó a los alumnos, que su promedio de edad es de 11 años, cómo sería el desarrollo de esta evaluación, se les dio ejemplos en los que se puede responder con “Completamente de acuerdo”, otros en los que se puede responder con “Acuerdo”, y también ejemplos sencillos que les den la idea de cuando responder con “Desacuerdo” y “Completamente en Desacuerdo”.

El desarrollo de la encuesta fue grupal ya que la investigadora fue leyendo cada uno de los ítems, cambiando las palabras más complejas si fuere el caso, y dando un tiempo prudente para que los alumnos puedan responder. En algunos caso fue notorio que los alumnos tuvieron dificultad para interpretar el contenido de las aseveraciones ya que algunas estaban redactadas de manera afirmativa y otras de manera negativa.

En general el clima en el que se desarrolló el trabajo con los alumnos fue muy bueno, con mucho respeto, interacción, agilidad, y suspicacia de parte de los niños. Para garantizar la disciplina de los estudiantes durante el proceso, nos acompañó uno de los coordinadores que estuvo sentado en la parte del fondo del aula y permitió que la conducción de la tarea esté a cargo de la investigadora. Una vez concluidas las evaluaciones a los alumnos se les explicó la importancia de contar con las opiniones de los padres de familia, y que serían ellos los encargados de que los padres o representantes llenen el formulario, y los encargados de traer de vuelta la encuesta para ser entregada el día lunes siguiente. Al final se agradeció y felicitó a los estudiantes por su buen comportamiento y su buen desempeño. Así mismo se agradeció la presencia del señor Coordinador.

Una vez transcurrido el recreo se obtuvo la mayoría de las encuestas que habían sido distribuidas a los docentes, y se contó con la debida autorización para pasar por las aulas recopilando las que aún no habían sido entregadas.

Las encuestas a los directivos estarían a cargo de la Directora, Msc. Jazmin Morán, quien se ofreció a distribuir las personalmente entre sus compañeros directivos y colaboradores. El día lunes siguiente fueron recibidas por la investigadora, así como las encuestas dirigidas a los padres de familia.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

La Escuela Vespertina San José María Escrivá se encuentra en un proceso de construcción y adaptación de los instrumentos curriculares que le permitirán legalizar la oferta educativa del 8avo al 10mo año Básico. Debido a los cambios en las leyes y reglamentos vigentes, la Dirección Provincial de Educación ha suspendido los procesos de legalización de nuevos PEI, hasta contar con un nuevo Reglamento de la Ley General de Educación. Según esta nueva propuesta legal se sustituye la educación primaria incorporándose el 8avo, 9no y 10mo año de Educación Básica, por lo que, la actual Escuela Vespertina será el Centro de Educación Básica Vespertino San José María Escrivá.

Mientras se regularizan estos procesos de cambio la Escuela está funcionando de manera compartida con los Instrumentos Curriculares de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría, y a partir de sus propias prácticas, se encuentran elaborando sus propios documentos como PEI, POA, Manual de Convivencia, Reglamento Interno y Manuales de Procedimientos.

##### **4.1.1.1. El Manual de Organización**

El Dr. Simón Illescas, en el Taller Interactivo (2004) explica que el Manual de la Organización es un documento formativo auxiliar de la gestión administrativa que tiene por finalidad delimitar los procedimientos específicos para cada tarea, dentro del cumplimiento de las funciones de los diferentes órganos e instancias que conforman la institución. Generalmente va acompañando al Reglamento Interno y tiene el objetivo de normar el cumplimiento de las tareas correspondientes para

evitar una administración según las personas que se encuentren. Es un instrumento de gestión que describe el proceso de las operaciones que deben realizar los órganos administrativos para cumplir con sus respectivas funciones.

La Escuela Vespertina San José María Escrivá no cuenta con un manual de organización propio, debido a que forma parte de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría, siendo su escuela anexa en jornada vespertina.

#### **4.1.1.2. El Código de Ética**

El código de ética está relacionado con el manual de convivencia, según Illescas, (2004), El manual de convivencia surge del común acuerdo de los integrantes de la comunidad educativa para regular y conciliar las relaciones entre sus miembros. El manual de convivencia contiene derechos y deberes de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa, los derechos son valores de convivencia cuyo fundamento es la dignidad humana.

La institución comparte el Código de ética y Manual de Convivencia con la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz. En este documento podemos resaltar el Capítulo II De los Principios: en el que se pone como referencia a los siguientes:

- a) *Principio de Integridad: A través del cual considera al educando como un ser único y social en interdependencia y reciprocidad permanente con su entorno familiar, natural, social, religioso, étnico, y cultural.*
- b) *Principio de Participación: Reconoce la organización y el trabajo de grupo como espacio propicio para la aceptación de sí mismo y de los demás, también como fuente par ale fomento de la práctica de valores y la aplicación de normas sociales.*
- c) *Principio de Lúdica: Considera el juego como dinamizador de la vida del educando y a través del cual construye conocimientos, se relaciona con el mundo físico y social, desarrolla iniciativas*

*propias, habilidades de comunicación que le conducen a la elaboración y respeto de sus propias normas.*

- d) *Principio de Autonomía: Que estimula en el alumno el deseo permanente de apropiarse del conocimiento, aplicarlo a las diferentes situaciones que se le presenten con la intervención de valerse por sí mismos y resolverlos por su propia cuenta e iniciativa.*
- e) *Principio de Autoconfianza: Dimensiona el coraje y la habilidad en la búsqueda del éxito, aceptar el error como constitución personal de superación, que le infundan seguridad ante situaciones difíciles y en el trato personal y con grupos.*
- f) *Principio de Autocontrol y Autodisciplina: Implica formación en persistencia, la atención y el esfuerzo para la consecución de una meta.*

En el Capítulo III De Los Conceptos y Orientaciones, se puede extraer el apartado de *Valores*, que sugiere:

*Vivenciar los valores de responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y amor, entre otros como fundamento de la nueva cultura escolar de la convivencia armónica. (Manual de Convivencia, 2009. P.146)*

Se aprecia que la Unidad Educativa tiene como uno de sus fundamentos de la convivencia la práctica de valores, que se comparte en todos los niveles: Secundaria, Primaria y Preescolar.

Durante la observación directa se pudo verificar que se fomenta un buen trato entre los compañeros, un trato amable de los maestros a los alumnos, y viceversa. También el fomento de la práctica de valores se vio reflejado en las carteleras que están exhibidas en los pasillos de la Unidad Educativa.

#### 4.1.1.3 El Plan Estratégico

El plan estratégico ha sido elaborado de manera conjunta entre las instituciones que conforman la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, es decir, abarca al colegio, escuela, y preescolar matutinos Cardenal Bernardino Echeverría, y a la escuela y jardín vespertinos San José María Escrivá de Balaguer.

Según Martínez (2005), el plan estratégico es el documento que sintetiza, a nivel económico, financiero, estratégico, y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Sainz de Vicuña (2003), también refiere qué es el plan estratégico:

*El plan estratégico es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las direcciones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, (es decir en el momento que ha adoptado la reflexión estratégica con su equipo de dirección) en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual de un plan estratégico) para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.*

Como concuerdan los autores, el plan estratégico es un documento maestro elaborado por la alta dirección para determinar la estrategia a futuro que orientará el trabajo en las diferentes áreas de la empresa. En el caso de la Escuela Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, al ser una escuela anexa de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, se aprecia que el plan estratégico ha sido elaborado por la Dirección General, con la participación de los directivos de las diferentes instituciones que componen la unidad educativa.

Los elementos que componen todo plan estratégico son: análisis de la situación y diagnóstico para lo cual se utiliza la herramienta de matriz FODA, misión, visión, valores institucionales, y objetivos estratégicos.





En el Plan Operativo Anual de la Escuela San José María Escrivá de Balaguer, se establecen los objetivos y actividades por comisiones, las mismas que se detallan a continuación:

- a) Comisión Pastoral: se encarga de fomentar el espíritu cristiano en los estudiantes, además coordina las actividades de preparación para los sacramentos como la catequesis familiar, y otras participaciones en concordancia con el plan pastoral de la Red Educativa Arquidiocesana.
- b) Comisión de Ornato y Decoración: encargada de adecuar los espacios públicos como pasillos y carteleras de acuerdo a las fechas cívicas, u otras celebraciones o participaciones que consten en el plan anual.
- c) Comisión Pedagógica: se encarga de llevar la supervisión de los planes y programas de las diferentes áreas del conocimiento.
- d) Comisión Socio-Cultural: se encarga de organizar las participaciones socio-culturales de la institución, tanto internas como externas.
- e) Comisión de Cultura Física: conformada por los profesores de cultura física que proponen y lleva a cabo las actividades de cultura física registradas en el plan anual, en estas se encuentra también la práctica de deportes y participación en campeonatos internos y externos.
- f) Comisión de Relaciones Públicas: encargada de llevar la comunicación interna y externa y dar a conocer la institución mediante las herramientas de telecomunicaciones actuales tales como página web, redes sociales, etc.

Se concluye que la escuela San José María Escrivá de Balaguer cuenta con una organización adecuada que le permite llevar a cabo, con gran aceptación, actividades intra-institucionales como inter-institucionales, tales como concursos, festivales, olimpiadas, competencias, etc. Y a su vez cumplir a cabalidad los planes y programas educativos vigentes.

#### 4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El proyecto guía es el aprobado para la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría, el mismo que tiene vigencia hasta el año 2015, en este proyecto están integradas las siguientes instituciones en las siguientes jornadas:

- Jornada Matutina: N° 1111 Primaria y N° 849 Pre-escolar
- Jornada Vespertina: Escuela N° 1110 San José María Escrivá – Primaria, y Pre-escolar N° 273

Se comprenden los siguientes niveles educativos:

- a) Educación Inicial: Pre-Kinder y Kinder
- b) Educación Básica: Primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto, séptimo, octavo, noveno, décimo años
- c) Bachillerato: Primero, segundo, tercero Años de Diversificado

Especializaciones en Ciencias: Físico-Matemáticas, y Químico-Biológicas

Especialización Técnica: Comercio y Administración

Las tres instituciones en jornada matutina, y dos en jornada vespertina han sido creadas e integradas en una misma Unidad Educativa debido a que funcionan en las mismas instalaciones, bajo los mismos lineamientos directivos, siendo de propiedad del Consejo Gubernativo de la Arquidiócesis de Guayaquil, es por esto que comparten el mismo plan estratégico y documentos de regulación como PEI, Reglamento Interno y Manual de Convivencia.

#### **4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones**

El Reglamento interno de las instituciones educativas es un documento que ha sido adaptado de la práctica empresarial, según el portal on line Normas y Certificaciones, en relación con las normas ISO:

*El Reglamento interno regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (Código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias. (Normas y Certificaciones. <http://www.normasycertificaciones.com/importancia-del-reglamento-interno-en-las-empresas>).*

En las instituciones educativas el Reglamento Interno es un instrumento que regula las actividades relacionadas con la práctica educativa y están inmersos los directivos, maestros, alumnos, padres de familia, y otros actores de esta práctica. Debe estar en concordancia con las leyes de trabajo y de educación vigentes en la jurisdicción.

Los elementos básicos que deben constar en un Reglamento Interno para las instituciones educativas, según sugiere Galarza (2007), disponible en el portal on line Slideshare ([http://www.slideshare.net/marcel\\_galarza/reglamento-interno-de-la-institucion-educativa](http://www.slideshare.net/marcel_galarza/reglamento-interno-de-la-institucion-educativa).) Son los siguientes:

*Capítulo I: Generalidades y Organización y Funcionamiento*

*Capítulo II: Gestión Pedagógica*

*Capítulo III: Gestión Administrativa e Institucional*

*Capítulo IV: Relaciones y Coordinación con la Comunidad*

El documento de Reglamento Interno de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, reúne estos elementos, y ha sido aprobado por la Dirección Provincial de Educación del Guayas, ya que está en concordancia con las leyes y reglamentos de educación vigentes.

De la misma manera que los anteriores Documentos Curriculares, el Reglamento Interno de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría es la referencia para la Escuela Vespertina anexa: San José María Escrivá de Balaguer. Sin embargo la práctica de más de 5 años ha permitido determinar regulaciones propias, que junto con los directivos y profesores del establecimiento están siendo plasmadas en un borrador, que luego será legalizado para contar con un Reglamento Interno propio.

#### **4.1.2 La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa**

##### **4.1.2.1 Misión y Visión.**

###### **Misión:**

A continuación la definición de Misión concebida por Illescas (2004), disponible en la revista on line Efemérides.

*La **misión** constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de nuestra organización que informa a la gente, al interior de la misma y por fuera de ella: lo que somos, a ¿quién queremos servir? y en ¿qué forma pensamos hacerlo?*

*Para elaborar nuestra MISIÓN conversemos detenidamente, para determinar cuáles son los usuarios internos y externos a quienes queremos servir: ¿quiénes son?, de ¿dónde vienen?, ¿dónde viven?, de ¿qué edades son?, ¿cuáles son sus características socio-culturales?; ¿qué aspiran recibir la institución educativa?. Reflexionemos sobre los productos y servicios más importantes que estamos ofreciendo ( o vamos ofrecer para aquellos centros que se van a crear). Establezcamos cuáles son las cualidades que se*

*requieren de los maestros/as y qué cualidades quieren que los alumnos/as alcancen cuando terminen sus estudios. (perfiles). Efefemides. Proyecto Educativo Institucional. (<http://pei.efemerides.ec/pei/t1/u3/3.4.htm>)*

Según Illescas (2004) en la elaboración de la Misión se deben recoger los criterios de los siguientes actores educativos: maestros y maestras, alumnos y alumnas, padres y madres de familia, otras instituciones y ONGs.

Según el criterio de las autoridades de la escuela San José María Escrivá de Balaguer, la misión de la Unidad Educativa fue redactada tomando en cuenta los pareceres de los directivos y de los demás participantes en la práctica docente. La misión de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría, que es compartida por la escuela anexa, se cita a continuación:

*Nuestra Institución es una comunidad educativa que sirve al país y a la Iglesia; forma con excelencia académica, a través de procesos significativos y competitivos, hombres sólidamente cristianos y procura descubrir y fomentar la posible vocación de algunos de ellos para el Sacerdocio. (Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz. Proyecto Educativo Institucional. 2009)*

En la misión de la Unidad Educativa, que es compartida por las escuelas anexas, se aprecia que la difusión y práctica de los valores cristianos son un pilar fundamental, al punto que se menciona el fomento de la vocación sacerdotal.

### **Visión:**

La visión constituye el ideal alcanzable a largo plazo, si en la misión hablamos de la calidad, en la visión aspiramos a la calidad total, es decir a la excelencia. Illescas (2004).

Para Martínez (2005) Visión es decir cuál es el objetivo a largo plazo de la empresa, o su propósito estratégico.

En este sentido, la visión es el gran objetivo a largo plazo que persigue la institución educativa. En el caso de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, de la cual la Escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer, es anexa, su misión está orientada a la excelencia educativa y humana, resaltando la investigación científica al servicio de Dios y de los hombres. A continuación la visión de la Unidad Educativa:

*Ser una comunidad educativa a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas y pedagógicas que le permitirán formar bachilleres con gran capacidad de comprensión, análisis, reflexión, creatividad e investigación científica para ponerla al servicio de Dios y de los demás. (Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz. Proyecto Educativo Institucional. 2009)*

#### **4.1.2.2 El Organigrama**

Según Illescas (2004) La estructura organizativa de la institución se expresa a través de cuatro instrumentos:

- Orgánico estructural, funcional y Posicional
- Reglamento de Régimen Interno
- Manual de Convivencia (deberes y derechos de los actores).
- Manual de procedimientos (Administrativos).

El Organigrama es la expresión gráfica de la estructura organizativa de la institución educativa: En él se describen los diferentes niveles de los órganos de autoridad, coordinación y apoyo, así como sus interrelaciones.

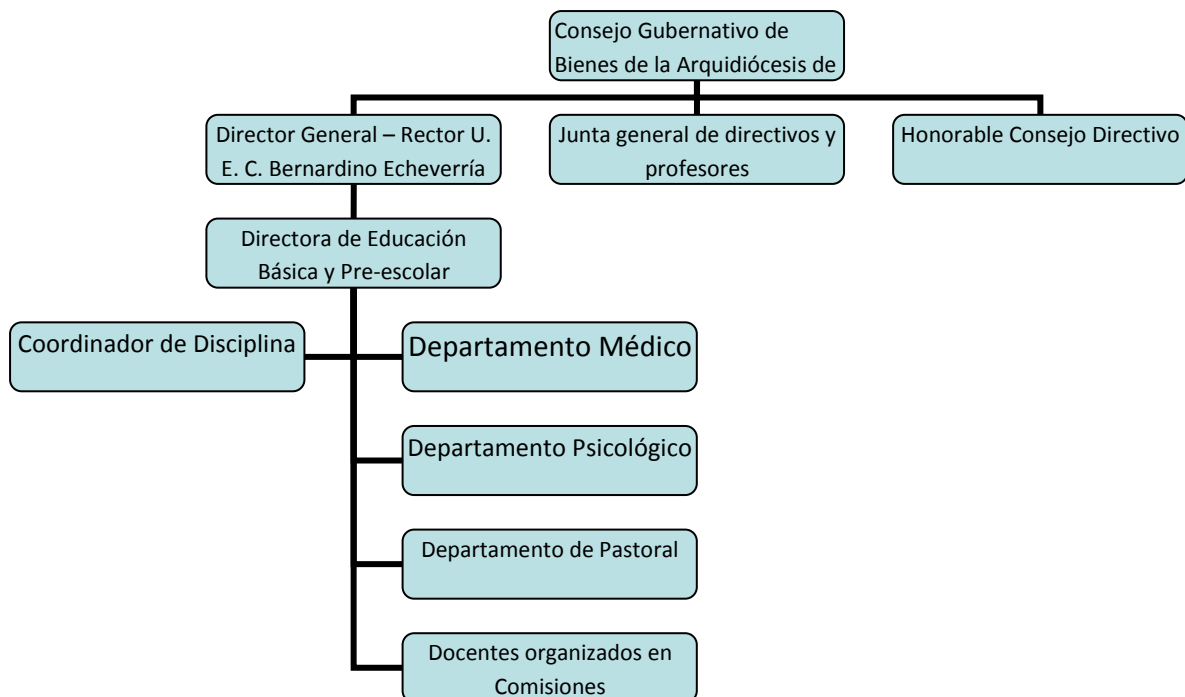
Según Thompson (2007), en la revista on line Promonegocios:

*El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva,*

*comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría". Definición de Organigrama.*  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

Se concluye que el organigrama es una representación gráfica de la empresa, en el caso de las instituciones educativas revelan las líneas de autoridad tanto educativas como los órganos asesores, y los componentes administrativos.

A continuación el organigrama de la Escuela San José María Escrivá de Balaguer editado a partir de la entrevista con la Directora de la institución, Msc. Jazmín Morán Mazzini.



En la escuela evaluada apreciamos que la distribución del Organigrama tiene tendencia vertical, donde se da mayor protagonismo en la toma de decisiones, liderazgo y gestión a los directivos, y los docentes tienen mejor incidencia. Los niveles de mando no son excesivos.



#### **4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos**

Según España, Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2001) Los departamentos son los órganos básicos encargados de impartir, organizar, y coordinar las enseñanzas, así como organizar y coordinar la investigación en sus diferentes áreas de conocimiento. También podrán proporcionar asesoramiento científico y técnico.

En la Escuela San José María Escrivá de Balaguer se presentan organizados los departamentos que sostienen el cumplimiento de los objetivos institucionales y la misión y visión educativas. Los departamentos formados son: Pastoral, Psicológico y Médico, Pedagógico y Técnico. A continuación una descripción del trabajo que realiza cada uno, editado a partir de las entrevistas mantenidas con la Directora del establecimiento, Msc. Jazmín Morán Mazzini, y con el Coordinador General:

##### **Departamento de Pastoral:**

Regular los contenidos del Currículum para cada año básico, así como también planificar, llevar a cabo y dar seguimiento a las actividades relativas a la catequesis pre sacramental, y la participación del establecimiento en actividades anuales que van de acuerdo con los planes propuestos por la Vicaría de Educación de la Arquidiócesis de Guayaquil, y programadas en el cronograma anual.

##### **Departamentos Psicológico y Médico:**

Su objetivo principal es precautelar la salud física y emocional de los alumnos y docentes. Se realizan a inicio de año fichas evaluatorias las mismas que se les da seguimiento durante el año, también se proponen programas de prevención de enfermedades y charlas de orientación a padres de familia sobre aspectos de salud, nutrición y desarrollo infantil.

##### **Comisión Pedagógica:**

Regular los contenidos del Currículum en las diferentes áreas, y en los distintos niveles, así como también planificar, llevar a cabo y dar seguimiento a actividades de apoyo técnico pedagógico para los docentes, de acuerdo al cronograma anual elaborado en conjunto con los coordinadores académicos y

directivos previo al año escolar; y en concordancia con las actividades patrocinadas por el Ministerio de Educación.

### **Comisión Técnica:**

Regular los contenidos del Currículum en las materias técnicas como Idioma Extranjero y Computación, también planificar, llevar a cabo, y dar seguimiento a actividades anuales de acuerdo al cronograma anual elaborado en conjunto con los coordinadores académicos y directivos previo al año escolar. y en concordancia con las actividades patrocinadas por el Ministerio de Educación.

En conclusión, se puede analizar que en la escuela evaluada existen los departamentos necesarios para realizar el trabajo educativo de manera organizada y con el suficiente apoyo científico y técnico que permite cumplir los objetivos propuestos en cuanto a la excelencia académica y al desarrollo humanístico y espiritual.

#### **4.1.2.3 El Clima Escolar y Convivencia con Valores**

Para analizar el apartado de clima escolar y convivencia en valores, se hace necesario entender el concepto de *convivencia escolar*, para ello se puede tomar como referencia los textos de Canedo y Dueñas (2008) del Diplomado a Distancia en Formación Cívica y Ética, de la Subsecretaría de Educación Pública (SEP), denominado *Convivencia escolar y formación de valores*:

*La **convivencia escolar** es la interrelación entre los miembros de un plantel escolar, la cual incide de manera significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual del alumnado y de las relaciones que establecen entre sí y con el personal docente y directivo. Intervienen en la configuración del tipo de convivencia escolar las características del trabajo colegiado, la normatividad aplicable en materia de gestión escolar dictada desde la política educativa y los principios asumidos por cada escuela en este sentido, la manera como participan – o no – las y los estudiantes en las decisiones que les afectan, el proceso*

*seguido para elaborar reglamentos escolares y para establecer la disciplina, la manera como se enfrentan los conflictos así como la existencia o inexistencia de procesos intencionalmente formativos desde el ambiente escolar.*

En este sentido se entiende que la convivencia escolar genera el clima escolar, es decir es el ambiente que resulta de acuerdo a las interrelaciones existentes entre los miembros de la comunidad educativa, y esta convivencia será la base para una futura convivencia en la sociedad, ya que desde la escuela se promueve la práctica de valores y habilidades sociales.

*Los valores son cualidades de los actos y decisiones de las personas y de los grupos, que se despliegan tanto en su comportamiento personal como en la relación que se establece con las demás personas y con el entorno natural y social. Los valores no nos innatos, son una construcción social e histórica de la cual las personas se van apropiando según el grupo social y cultural al que pertenecen. Canedo y Dueñas (2008)*

En la escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer, los valores institucionales son:

*Amor a Dios y al prójimo Respeto a la dignidad humana, Apego a la verdad, Justicia, Solidaridad, y Conservación del Medio Ambiente. (Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz. Proyecto Educativo Institucional. 2009).*

En la escuela evaluada, los valores están presentes en todas las esferas de la práctica educativa, siendo su puesta en práctica la mejor carta de presentación de la institución, lo que le ha llevado a tener un posicionamiento de gran aceptación en la ciudad de Guayaquil.

#### **4.1.2.4 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores**

Previo al análisis de este apartado, conviene describir qué es la *Dimensión Pedagógica*, para ello se retoman los textos propuestos por la Secretaría de Educación del Gobierno de Jalisco, referentes a la Dimensión Pedagógica:

*El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico. Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes.(Dimensión Pedagógica. [http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones\\_gestion\\_escolar.pdf](http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones_gestion_escolar.pdf))*

En la escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer, los valores están presentes como un eje transversal en la Dimensión pedagógica, en todos los niveles educativos. Se toman en cuenta los valores en todo momento desde la motivación de las clases, durante el desarrollo como parte de la temática, como contenido de los ejemplos y lecturas, y en la práctica a través del ejemplo del maestro al alumno, y de los maestros entre sí.

Por lo que se puede apreciar que sí están tomando en cuenta el fomento de valores en todos los procesos de enseñanza – aprendizaje.

#### **4.1.2.5 Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

Previo al análisis de este apartado, conviene describir qué es la *Dimensión Organizativa*, para ello se puede referir los textos propuestos por la Secretaría de Educación del Gobierno de Jalisco, referentes a la Dimensión Organizativa:

*Reflexionar acerca del contenido de esta dimensión contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro.*

*¿Qué sentido tiene revisar las formas de organización escolar? ¿Qué trascendencia tiene en el aprovechamiento de los alumnos la toma de decisiones mediante la cual se define la organización de las tareas de la escuela? ¿Cómo son las relaciones que se establecen entre el personal, los alumnos, las autoridades y los padres de familia u otros miembros de la comunidad? ¿Cómo caracteriza el clima o ambiente escolar en el que se desempeña? ¿A qué cree que se deba? ¿La organización de los actores escolares considera la planeación y la evaluación, como herramientas de mejora? en los espacios que tienen para las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela ¿cuáles son los temas que se tratan con frecuencia? ¿Logran acuerdos y compromisos y se les da seguimiento?*

*Responder a tales cuestionamientos en lo individual permitirá identificar situaciones que al dialogarse en el colectivo ayudan a reconocer la presencia de varios elementos, entre los que destacan los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que consideran más convenientes al enfrentar diversas situaciones. Comúnmente las decisiones que en colectivo se toman buscan favorecer a los directivos y docentes, y no necesariamente los intereses de los beneficiarios directos o indirectos del servicio que presta la escuela: alumnos y padres de familia. (Dimensión Organizativa. [http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones\\_gestion\\_escolar.pdf](http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones_gestion_escolar.pdf))*

En este sentido, el amor, el respeto, la justicia, la solidaridad, la verdad, la puntualidad, están presentes también en la parte organizativa operacional de la escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer; como por ejemplo en la conducción de eventos, apoyo en la participación del alumnado en distintos eventos

educativos, gestiones de compra y transporte de materiales, transporte de valores hacia entidades bancarias, etc.

Por lo que se concluye que los valores sí están presentes en la dimensión organizativa de la escuela evaluada.

#### **4.1.2.6. Dimensión Administrativa, Financiera y Valores**

Previo al análisis de este apartado, conviene describir qué es la *Dimensión Administrativa*, para ello se retoman los textos propuestos por la Secretaría de Educación del Gobierno de Jalisco, referentes a la Dimensión Administrativa:

*El análisis de esta dimensión escolar permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia. (Dimensión Administrativa. [http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones\\_gestion\\_escolar.pdf](http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones_gestion_escolar.pdf))*

En la escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer, se puede apreciar la práctica de valores importantes como la *solidaridad*, esto se demuestra en las concesiones personales que se hacen a las familias que por una u otra razón no pueden cumplir con los compromisos económicos que demanda la educación particular, aún tratándose de unos costos populares. El *respeto* también se ve manifestado en la prudencia que se tiene al guardar la información respecto a la situación familiar y económica de los estudiantes, así como ante posibles atrasos en los pagos, siempre se tiene muy en alto el respeto a la dignidad humana, no permitiendo la humillación ni discriminación de ningún estudiante que no estuviere al día con sus obligaciones.

Por lo tanto se puede concluir que en la escuela evaluada, los valores institucionales están presentes en toda práctica educativa, inclusive en la dimensión administrativa y financiera.

#### **4.1.2.7. Dimensión Comunitaria y Valores**

Previo al análisis de este apartado, conviene describir qué es la *Dimensión Comunitaria*, para ello se hace referencia a los textos propuestos por la Secretaría de Educación del Gobierno de Jalisco, relacionados a la Dimensión de Participación Social Comunitaria:

*Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes. (Dimensión de Participación Social Comunitaria). [http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones\\_gestion\\_escolar.pdf](http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones_gestion_escolar.pdf))*

En la escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer, los valores institucionales, tanto sociales como ambientales, se ven reflejados en la convivencia en comunidad. Se puede agregar que, debido a las condiciones geográficas donde se asienta la institución educativa, se cuenta con área verde en estado natural que se busca proteger. Es común ver en los patios de la institución animales como ardillas, iguanas, o aves silvestres, que conviven pacíficamente con el desarrollo de las actividades educativas.

Por lo que se concluye que en la escuela evaluada sí se practican los valores en la dimensión comunitaria, tanto social como ambiental.

### 4.1.3. Análisis FODA

#### 4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

##### **Fortalezas:**

*Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Ponce Talancón, H. (2006)*

Las fortalezas son por lo tanto, las competencias más valiosas de la organización. En el presente estudio se ha revisado las fortalezas de una organización educativa, por lo que las habilidades y competencias que se han analizado tienen relación con el proceso de enseñanza aprendizaje. Así también los recursos humanos, y materiales, que se han analizado como fortalezas en la institución educativa, tienen que ver con la práctica docente.

##### **Debilidades:**

*Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Ponce Talancón, H. (2006)*

Se entiende, entonces, que debilidad es la parte más vulnerable de la organización. En el presente trabajo investigativo, el análisis ha sido realizado a la escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer, y por lo tanto, las debilidades que se han analizado guardan relación con los factores cognitivos, sociales, físicos, y materiales presentes en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

A continuación las fortalezas y debilidades encontradas en la escuela particular vespertina San José María Escrivá de Balaguer, anexa de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz:



<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La principal fortaleza de la Escuela Vespertina San José María Escrivá es el grupo de Directivos y maestros con amplia trayectoria docente y formación académica superior en educación, algunos con títulos de cuarto nivel, que fomentan el trabajo en equipo y llevan un liderazgo participativo.</li> <li>2. Las cómodas, modernas, y funcionales instalaciones del centro educativo, en el que funcionan la escuela matutina Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz y la Escuela Vespertina San José María Escrivá, que son anexas a la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría.</li> <li>3. La infraestructura de canchas y laboratorios que ayudan a complementar la formación integral de los niños.</li> <li>4. El área de pastoral que cuenta con Capilla, material didáctico propio, y profesores especializados en esta área, que permite complementar la</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La principal debilidad del establecimiento es la deficiente alimentación de los estudiantes, quienes, algunas veces, llegan a la jornada vespertina sin haber almorzado, siendo esta situación un perjuicio para su desarrollo intelectual y rendimiento académico.</li> <li>2. La participación de muchos profesores en doble jornada, matutina y vespertina, reduce el buen desempeño debido al agotamiento y al poco tiempo para planificar las clases.</li> <li>3. El bajo nivel cultural de los padres de familia dificulta el apoyo escolar en el hogar, y el entendimiento en cuanto a las regulaciones de convivencia en el centro educativo.</li> <li>4. La presencia de niños que habitan en lugares distantes de la institución, cuyo tiempo de recorrido desde el establecimiento hasta el lugar de residencia puede llegar a dos horas, restando valioso</li> </ol>

<p>formación científica con el crecimiento espiritual del individuo desde sus primeros años.</p> <p>5. El número de 25 alumnos por aula facilita las buenas prácticas educativas pedagógicas.</p>	<p>tiempo para compartir en el hogar y desarrollar las tareas.</p>
---	--

#### 4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

##### **Oportunidades:**

*Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.*  
*Ponce Talancón, H. (2006)*

Se puede concluir que las oportunidades son potencialidades no controladas por la institución. En el caso de la presente investigación en la escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer, las oportunidades son los factores sociales que contribuyen a un mejor desempeño de la tarea educativa.

##### **Amenazas:**

*Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.*  
*Ponce Talancón, H. (2006)*

Se concluye que las amenazas son los aspectos ambientales que –sin ser controlados por la organización – influyen en su normal desenvolvimiento. En el

caso de la presente investigación, e una institución educativa, las amenazas tienen relación con los aspectos sociales, económicos, y políticos que influyen en el desarrollo de las actividades docentes.

A continuación las oportunidades y amenazas encontradas en la escuela particular vespertina San José María Escrivá de Balaguer, anexa de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La vinculación estrecha de la escuela vespertina con el resto de la Unidad Educativa en los niveles de preescolar, educación básica y bachillerato, que funcionan en jornada matutina, y que tienen un merecido prestigio y reconocimiento por sus más de 30 años de trayectoria institucional.</li> <li>2. Existen programas con instituciones benéficas como el Banco de Alimentos de la Arquidiócesis de Guayaquil que pueden prestar el servicio de comedor popular, en la misma institución educativa, a cambio de un valor simbólico.</li> <li>3. Pertenencia a la Red Educativa Arquidiocesana (REA) y a la Federación de Establecimientos Católicos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situaciones de violencia en los hogares y barrios donde se desenvuelven los alumnos.</li> <li>2. Desarticulación familiar a causa de divorcios o separaciones, migraciones del padre, madre o ambos a otros países, lo que genera inseguridad, depresión y poca autoestima en los niños.</li> <li>3. La presencia de grupos de pandillas, delincuentes, y narcotraficantes en el entorno social de los estudiantes.</li> <li>4. La poca preparación en el Evangelio y la palabra de Dios que tienen algunos de los progenitores en el hogar, lo que conlleva a pérdida de los valores cristianos, y poco ejemplo de vida hacia los estudiantes.</li> <li>5. Proceso de cambio a nivel</li> </ol>

<p>(FEDEC) que velan por el buen desenvolvimiento de la gestión educativa y se preocupan por brindar espacios de capacitación y mejoramiento docente.</p>	<p>legislativo en lo concerniente a Educación General Intercultural, y Ley de Carrera Docente, lo que conlleva al desconocimiento de las regulaciones necesarias para solucionar problemas propios de la práctica educativa.</p>
---	--

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

La matriz FODA enfocada al análisis de los valores, la gestión y el liderazgo presentes en la Administración de la Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer

**Tabla 5. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directivos y Profesores titulados y experimentados cuya gestión y liderazgo ha sido probada por años de fructífera trayectoria</li> <li>2. Modernas y funcionales instalaciones que facilitan la gestión administrativa y educativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vinculación con Unidad Ed. Cardenal Bernardino Echeverría que es una institución educativa reconocida por sus valores espirituales, y profesionales.</li> <li>2. Presencia del Banco de Alimentos en el entorno que favorece la colaboración interinstitucional y fomenta los valores de generosidad y caridad.</li> </ol>

<p>3. Canchas y laboratorios acordes a las necesidades de los estudiantes, lo que permite que desarrollen plenamente sus capacidades y sean líderes en su entorno.</p> <p>4. Área de Pastoral como un punto relevante de su gestión, ya que se busca fomentar el conocimiento de la doctrina cristiana y la puesta en práctica de los valores cristianos y humanos.</p> <p>5. 25 alumnos por aula que favorece el mejor proceso de enseñanza aprendizaje y la gestión de liderazgo en el aula.</p>	<p>3. Pertenencia a la Red Educativa Arquidiocesana lo que favorece la comunión de valores cristianos, humanos, y profesionales.</p> <p>4. Pertenencia a la Federación de Establecimientos Católicos del Guayas (FEDEC-G) lo que representa un punto importante en la gestión ya que se cuenta con respaldo interinstitucional.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<p>1. Mala alimentación de los estudiantes lo que dificulta la participación en clases y la concentración</p>	<p>1. Violencia intrafamiliar, lo que representa antivalores que debemos combatir constantemente</p>

<p>2. Profesores sobrecargados de trabajo, lo que dificulta la gestión de liderazgo y el proceso de enseñanza</p> <p>3. Bajo nivel cultural en la familia que dificulta el proceso de enseñanza de valores y mejor adaptación a la cultura</p> <p>5. Largas distancias del centro educativo a los hogares lo que produce descompensación física y emocional en los alumnos</p>	<p>2. Desarticulación de las familias, lo fomenta la adopción de antivalores y sentimientos de poca autoestima</p> <p>3. Pandillas y grupos de antisociales en el entorno que transmiten antivalores</p> <p>4. Pérdida de los valores cristianos en el hogar</p> <p>5. Cambios de la legislación educativa en el País lo que dificulta la gestión de liderazgo docente y administrativo</p>
--	---

**FUENTE:** entrevistas con directivos, personal docente, y alumnos, y documentos curriculares

**ELABORACIÓN:** La autora

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De los Directivos

La Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, creada en el año 2003 como Jardín de Infantes, y en el año 2004 como Educación Primaria, es una institución anexa a la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, con más de 32 años de trayectoria.

La Escuela Vespertina anexa tiene su propia Directora, coordinador general y Comisiones Técnicas en las cuales participan todos los docentes, sin haber determinado un responsable para cada comisión. La Dirección de la Escuela

Vespertina anexa responde al Director General, que es el Rector de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz.

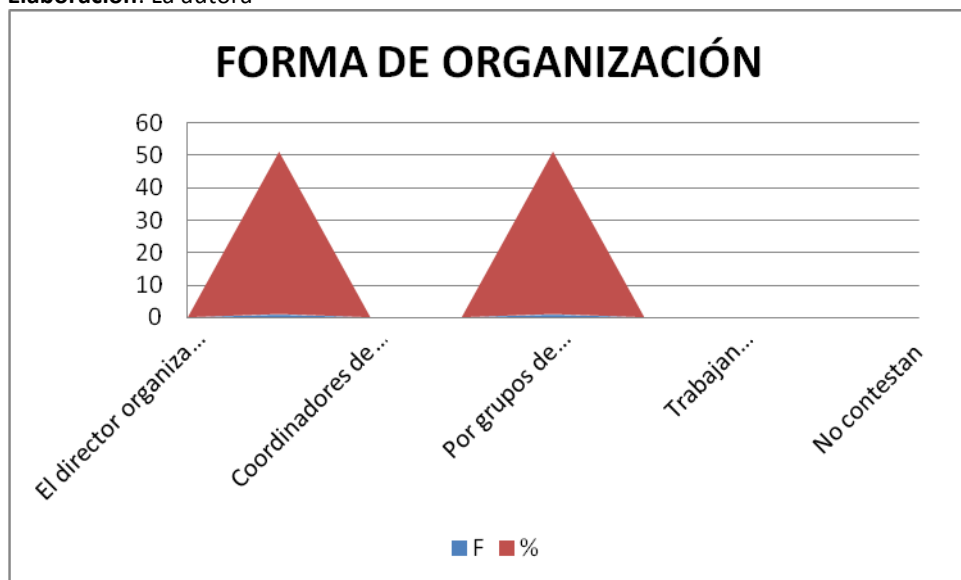
Al momento de realizar la presente investigación se contó con la colaboración de la Directora y del Coordinador, que también cumple la responsabilidad de Inspector. Existió la dificultad de determinar a más Directivos.

**Tabla 6. Forma de Organización de Equipos de Trabajo en el Centro Educativo**

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	50
Coordinadores de área		
Por grupos de trabajo	1	50
Trabajan individualmente		
No contestan		

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaboración: La autora



Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaboración: La autora

Los resultados arrojan una discrepancia de criterios frente a la organización de los equipos de trabajo y la organización de tareas. Existen dos criterios, la organización a partir del liderazgo del Director, con un 50% y la organización en equipos de trabajo, con el 50% restante, donde se reflejaría una equiparación de responsabilidades. Esta discrepancia revela que en ciertos momentos los trabajos se organizan a partir del criterio del Director y este a su vez se apoya, y empodera a equipos de trabajo para compartir responsabilidades.

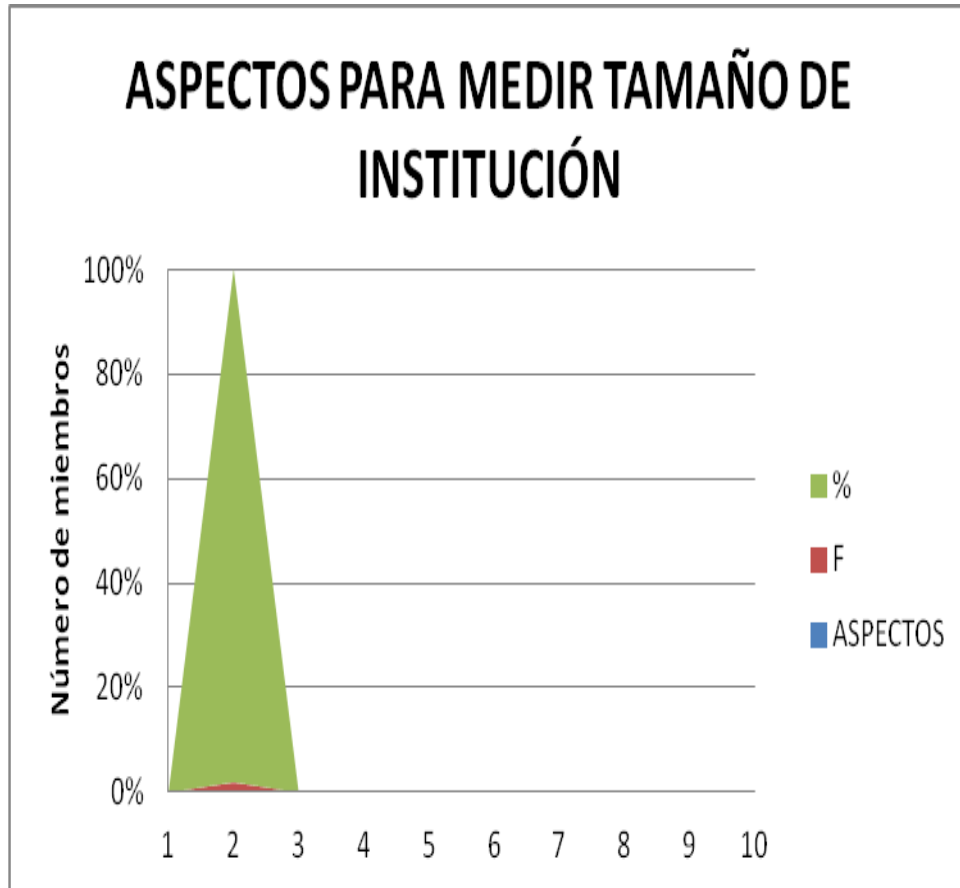
**Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización**

ASPECTOS	F	%
El número de miembros de la institución	2	100
Los resultados obtenidos en la institución		
Valor y tiempo empleados en la institución		
Otros		
No contestan		

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora





**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

Los directivos están de acuerdo, en un 100%, que el tamaño de la organización se la mide de acuerdo al número de sus miembros.

En una institución joven como ésta el número de miembros ha sido considerablemente importante, ya que en el proceso de constitución han visto crecer año a año el número total de alumnos, y maestros, pues la oferta educativa se iba incrementando con un año básico cada año, desde el 2004 con la apertura del segundo año básico y 30 estudiantes, hasta el 2010 con la apertura del séptimo año.

En el presente periodo lectivo 2011-2012 se abrió el octavo año básico, y se cuenta en total con más de 350 estudiantes.

Estos incrementos se aplican también a la contratación del cuerpo docente.

**Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
SI	2	100
NO		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaboración: La autora



Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaboración: La autora

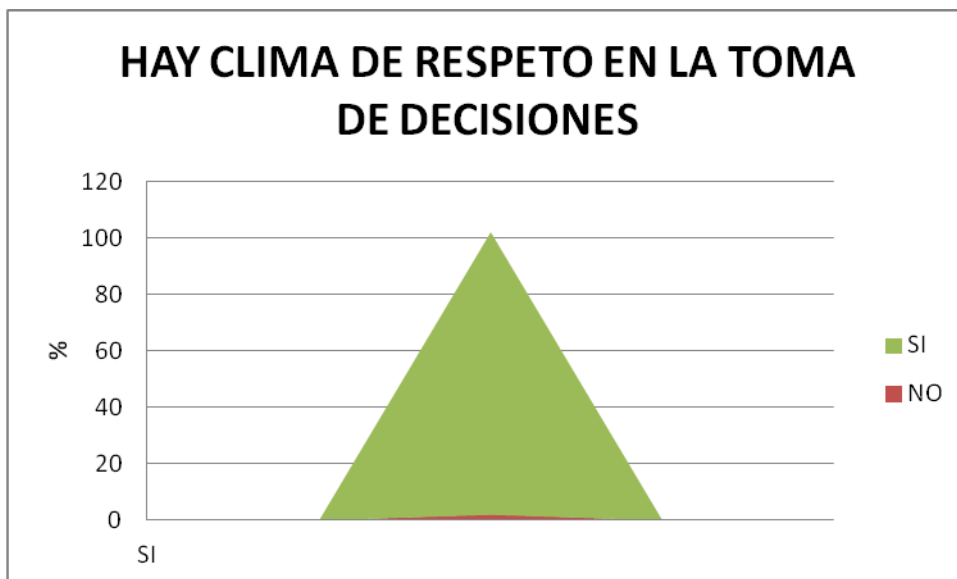
Los directivos coinciden, en un 100%, que los miembros de la institución pueden revisar las normas escritas para dirigir la práctica educativa, presentes en todos los documentos que dispone la secretaría de la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, puesto que a nivel de instrumentos educativos la Escuela Vespertina anexa no cuenta con trabajos propios.

**Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
SI	2	100
NO		
TOTAL	2	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

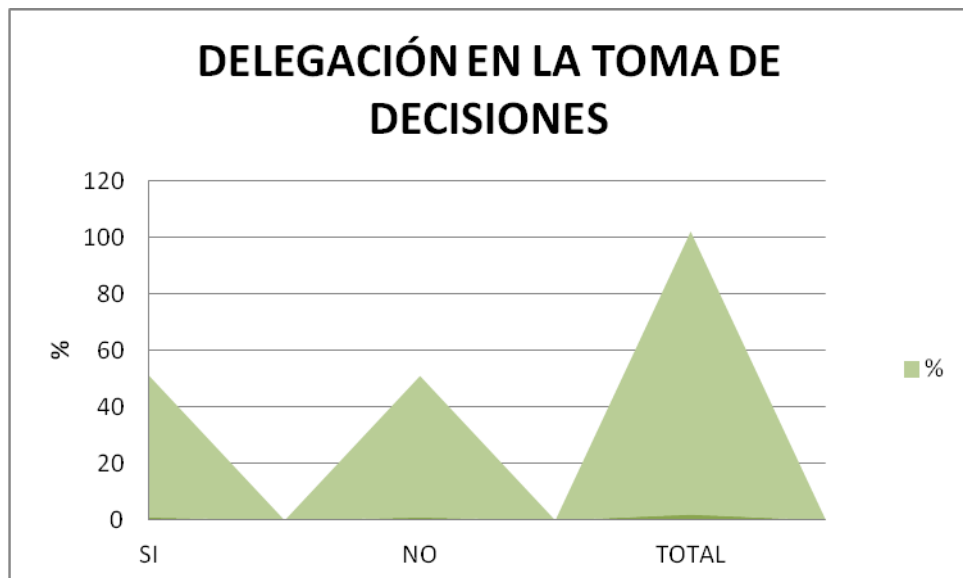
Los directivos coinciden, en un 100%, que el respeto y el consenso son primordiales en la toma de decisiones. Al no contar con más personal en el equipo directivo, notamos que la Directora y el Coordinador comparten y afinan criterios de manera cordial y respetuosa.

**Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
SI	1	50
NO	1	50
TOTAL	2	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

La información vertida en este punto se relaciona con los resultados vertidos en la Tabla 6, pues encontramos discordancias al momento de analizar la organización de tareas y la delegación para la toma de decisiones. Las discrepancias muestran que sólo en algunos momentos (50%) se delegan funciones, pero esto no puede generalizarse a toda la gestión de liderazgo.

**Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	2	100	-	-	-	-
B	Desarrollo profesional de los docentes	-	-	2	100	-	-
C	Capacitación continua de los docentes	-	-	2	100	-	-
D	Trabajo en equipo	1	50	1	50	-	-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	100	-	-	-	-
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	100	-	-	-	-
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	-	-	1	50	1	50

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

Los directivos están de acuerdo, al 100%, que la excelencia académica, la práctica de valores institucionales y personales, y el involucramiento de los padres de familia en las actividades programadas, son aspectos fundamentales en la gestión del centro educativo.

También notamos que hay aspectos en los que surgen discordancias, como son el trabajo en equipo y la delegación de autoridad en los grupos de decisión. (en el 50%). Las opiniones vertidas en estos apartados muestran que el trabajo en equipo y la delegación de funciones no es una práctica que está completamente interiorizada en la gestión de liderazgo.

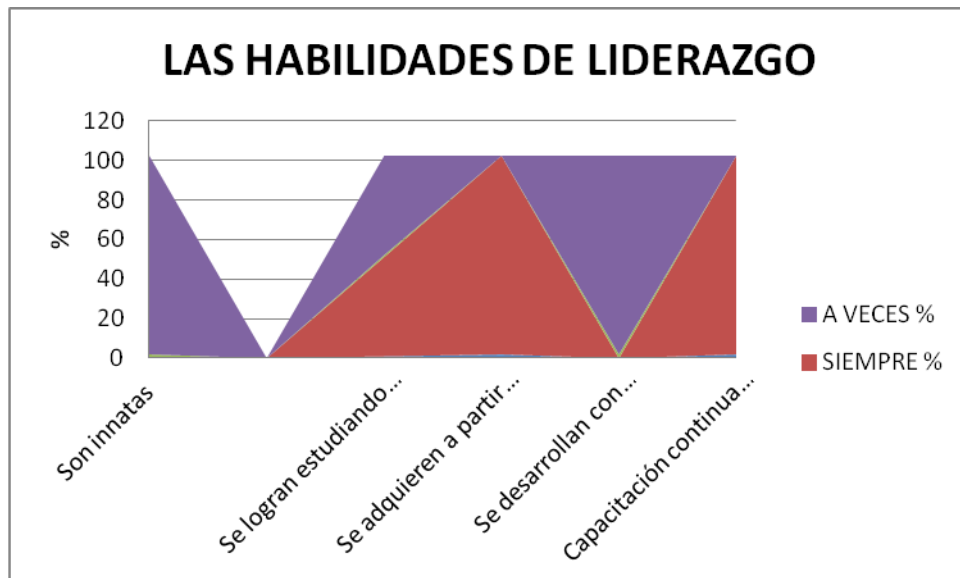
En cuanto a la capacitación y el desarrollo de los docentes, los directivos coinciden, que son aspectos presentes en la gestión de liderazgo, pero no han sido desarrollados cabalmente para ser considerados como pilares básicos de la gestión de liderazgo (50%), contrastando con la determinación mostrada en cuanto a la excelencia académica, a la vivencia de valores, y a la participación de los padres de familia en las actividades curriculares.

**Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Son innatas	-	-	2	100	-	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	50	1	50	-	-
C	Se adquieren a partir de la experiencia	2	100	-	-	-	-
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	-	-	2	100	-	-
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	2	100	-	-	-	-

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

Los directivos reconocen que no siempre las habilidades de un líder son innatas, y están de acuerdo, en un 100%, que se pueden adquirir a partir de la

experiencia; así también sostienen que es necesaria la capacitación continua que acompañe la práctica y la reflexión para un mejor desarrollo de estas habilidades.

Los criterios respecto a la utilidad e los estudios sobre gerencia revelan que no en todos los casos la teoría es fundamental para adquirir estas destrezas, por lo contrario se potencia la experiencia.

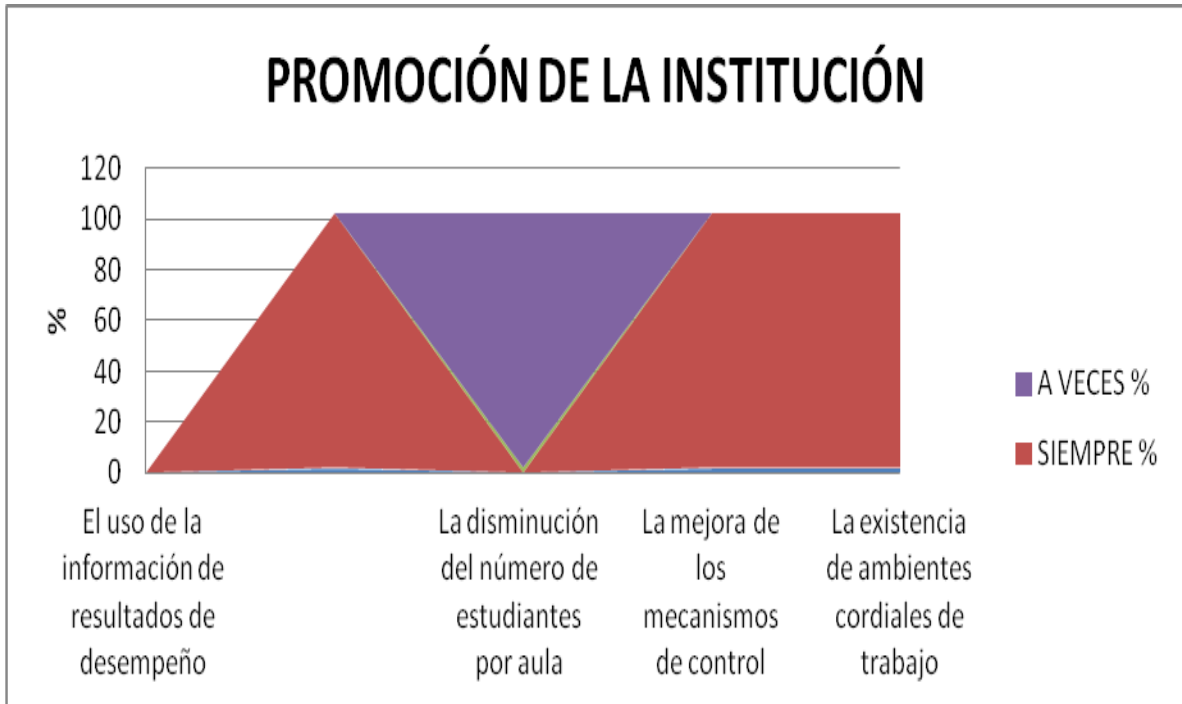
**Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar**

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docente, y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	100	-	-	-	-
B	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	2	100	-	-
C	La mejora de los mecanismos de control	2	100	-	-	-	-
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	100	-	-	-	-

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora





**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

De manera general podemos apreciar que la institución promueve la mejora en el desempeño y el progreso de la institución, esto mediante el acceso a la información sobre resultados de desempeño, la mejora de los mecanismos de control y el trato cordial en la práctica educativa. (Coincidencia al 100%)

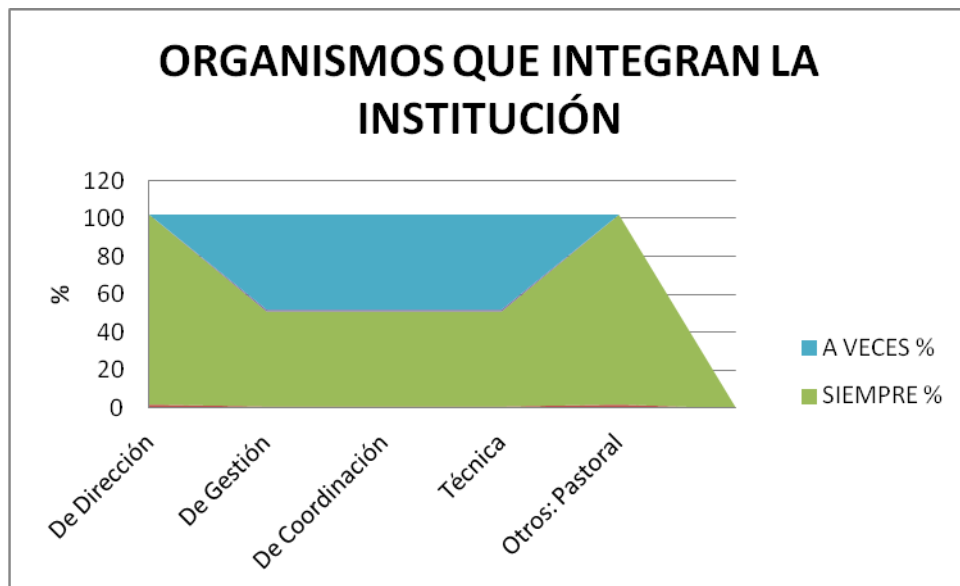
Respecto a la disminución del número de estudiantes como una estrategia para mejorar el desempeño notamos que no siempre se aplica en la institución, se puede relacionar con la valoración del número de miembros que conforman la organización, tomando en cuenta que han estado en un proceso de continuo crecimiento al ser centro educativo recién creado, que año a año ha ido aumentando su oferta académica. Sin embargo, aunque el número de alumnos es importante, también se considera que es una institución particular que promueve la excelencia y valores, en este sentido habría algunos alumnos que no pueden ajustarse al perfil de estudiantes que se desea en las aulas.

**Tabla 14. Organismos que integran la institución**

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	De Dirección: Director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc	2	100	-	-	-	-
B	De Gestión: Secretario, Subdirector, comisión económica, etc	1	50	1	50	-	-
C	De Coordinación: Jefe de estudios, coordinación, etc	1	50	1	50	-	-
D	Técnica: Departamentos, equipo docente, etc	1	50	1	50	-	-
E	Otros: Pastoral	2	100	-	-	-	-

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

Los directivos coinciden, al 100%, que existen organismos directivos como la Dirección, el Consejo Escolar, y Consejo Académico, en este caso sería el Consejo Técnico integrado por las diferentes comisiones. También están de acuerdo que existe el organismo pastoral, y al parecer esta comisión tiene principal relevancia

sobre las otras. Este reconocimiento lo entendemos al considerar que se trata de una escuela anexa a uno de los principales establecimientos educativos de la Arquidiócesis de Guayaquil, que además está interconectado con el Seminario Mayor de Guayaquil, y ha sido el sitio de acogida para numerosas actividades Arquidiocesanas presididas por los el Señor Arzobispo y los Obispos Auxiliares.

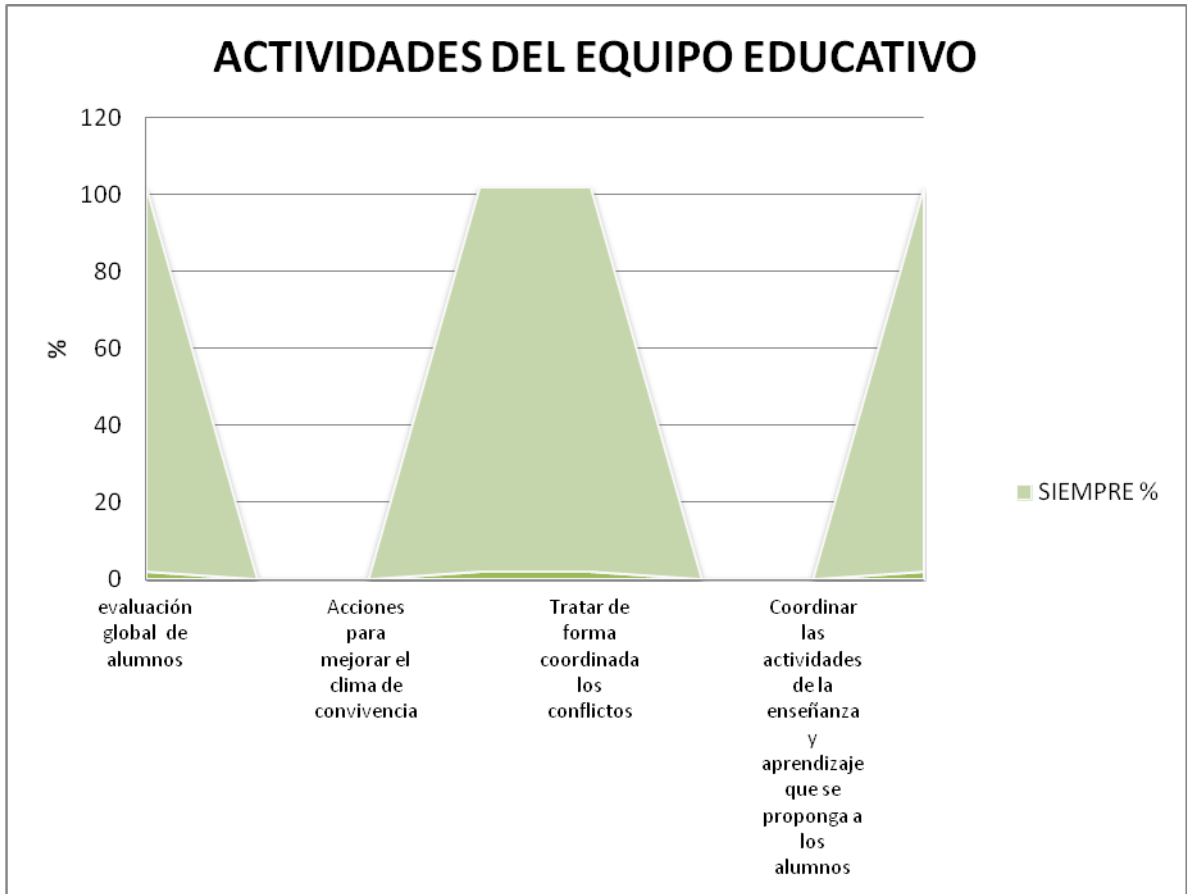
Existe una divergencia de criterios (50%) en cuanto a la presencia de organismos técnicos, de coordinación y de gestión, y esto está relacionado a que en la Escuela Vespertina estos organismos funcionan desde la Administración principal, que es la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría.

**Tabla 15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	100				
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	100	-	-	-	-
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	100	-	-	-	-
D	Coordinar las actividades de la enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	100				

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

De manera general, los directivos coinciden, al 100%, que en la institución se promueven acertadas acciones para el desempeño de las tareas de los equipos de trabajo, como la junta general de profesores o las comisiones técnicas.

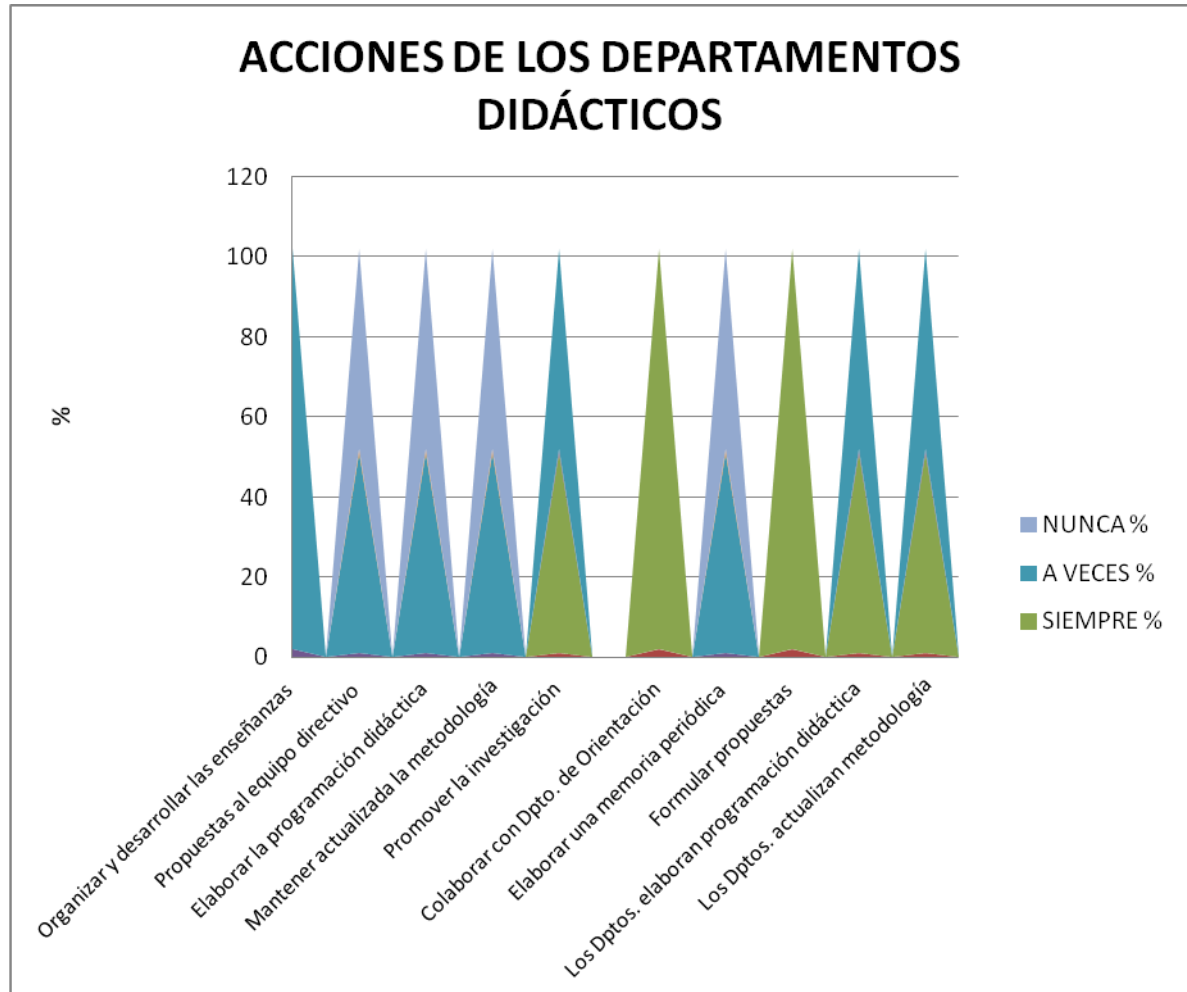
En estas acciones positivas están la coordinación para actividades académicas y toma de decisiones, evaluación y seguimiento de propuestas, y acciones concretas que permitan llevar un buen clima laboral.

**Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia			2	100		
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	-	-	1	50	1	50
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	-	-	1	50	1	50
D	Mantener actualizada la metodología	-	-	1	50	1	50
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	50	1	50	-	-
F	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	100	-	-	-	-
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados	-	-	1	50	1	50
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	100	-	-	-	-
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	50	1	50	-	-
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	50	1	50	-	-

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

Se puede apreciar el criterio unificado (100%) sobre las acciones de los diferentes departamentos del centro educativo, en los aspectos de colaboración con el departamento de orientación para la prevención y detección de problemas de aprendizaje, y en cuanto a la formulación de propuestas al equipo directivo.

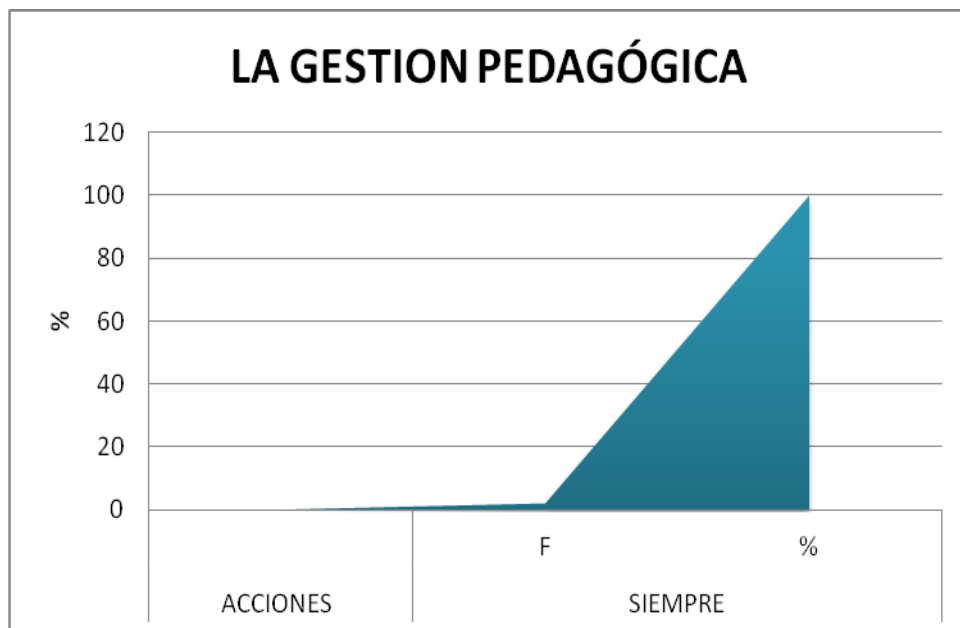
Se muestran discrepancias (50%) en cuanto a la participación de los departamentos en la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de cada materia, ya que al parecer es una práctica que no está del todo ajena a la realidad, pero falta que sea más interiorizada en la gestión. También se refleja la escasa participación de los departamentos en la formulación de propuestas, elaboración de proyectos para la institución, elaboración de la programación didáctica, actualización de la metodología, promoción del perfeccionamiento docente, elaboración de memorias periódicas sobre el desarrollo de la planificación didáctica, y elaboración de programaciones didácticas para las asignaturas.

**Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

Orden	ACCIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	100				

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos

**Elaboración:** La autora

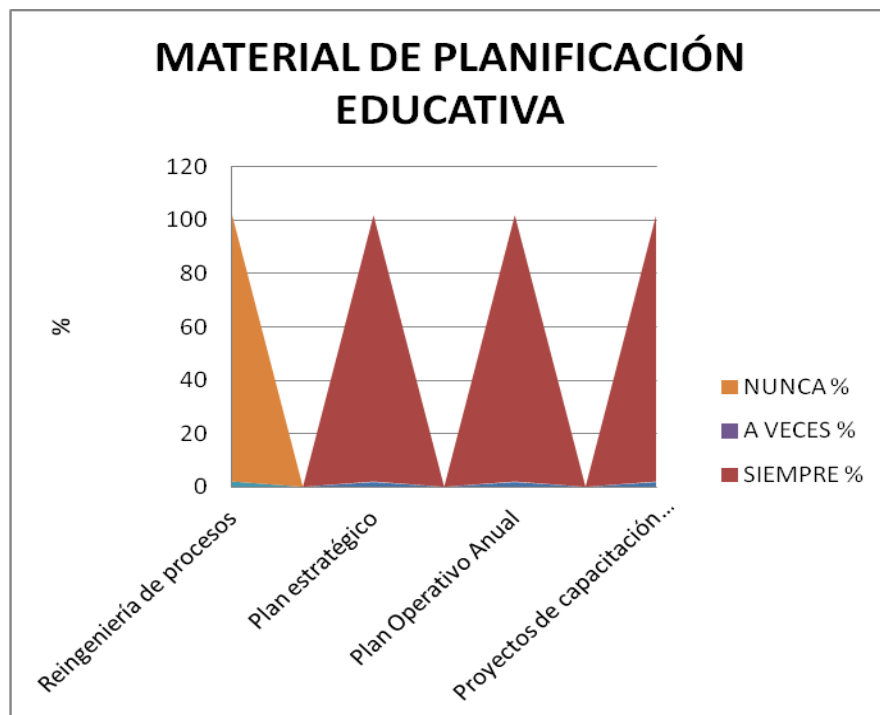
Los directivos coinciden, al 100%, que la gestión pedagógica del centro educativo responde a la demanda y a la necesidad de la comunidad en su entorno geográfico. Esto se relaciona con El Plan Estratégico que consideró oportuno la creación de una escuela vespertina de carácter popular que permita a las familias de una condición menos favorecida, acceder a una educación de calidad y rica en valores, en el sector este de Guayaquil.

**Tabla 18. Material de planificación educativa**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	-	-	-	-	2	100
B	Plan estratégico	2	100	-	-	-	-
C	Plan Operativo Anual	2	100	-	-	-	-
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	100	-	-	-	-

**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora



**Fuente:** Encuesta aplicada a directivos

**Elaboración:** La autora

Los resultados de este ítem reflejan que la institución es muy joven y aún no ha requerido realizar una reingeniería de procesos, mientras que sí ha sido necesario realizar para su constitución, el Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, y Proyectos de capacitación. Existe una coincidencia de criterios al 100%, entre los directivos.



#### 4.2.2 De los Profesores

**Tabla 19. Resultados de Encuesta a los Docentes**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30	10	50	4	20
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.	8	40	11	55	1	5
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	19	95	1	5	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil – padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	13	65	6	30	1	5
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20	7	35	10	50
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza	17	85	3	15	-	-

aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95	1	5	-	-
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20	3	15	13	65
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros	6	30	14	70	-	-
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10	6	30	12	60
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	12	60	7	35	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/ rector del centro educativo.	18	90	1	5	1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	18	90	2	10	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	13	65	5	25	2	10
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65	5	25	2	10
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	18	90	1	5	1	5

**Fuente:** Encuestas a docentes

**Elaboración:** La autora

Los docentes reconocen siempre en el líder la cualidad de cuestionar la realidad existente en un 30%, sin embargo la mitad de los encuestados, el 50% responden que a veces, cuando el caso lo amerita, el liderazgo está relacionado con buscar procesos de cambio para mejorar las prácticas de escolarización, el líder no sólo cuestiona, también propone.

El 95 % de los encuestados responden afirmativamente sobre la promoción entre representantes y comunidad en general, sobre la importancia de dotar a los estudiantes de un ambiente de aprendizaje, agradable, armónico, seguro y estimulante.

Trece de veinte encuestados, el 65%, están de acuerdo en que los directivos y docentes promueven la investigación participativa con docentes, estudiantes, familias y asociación civil para lograr metas educativas. Sin embargo, el 30 % de los investigados responden que esta promoción se la realiza a veces.

La mitad de los docentes, 50% opina que existe resistencia de los padres de familia para implementar nuevos métodos de enseñanza, sin embargo, el 85% de los profesores, 17 de 20 encuestados opinan que siempre la decisión sobre los cambios en metodologías de enseñanza, se la realiza en equipo de docentes.

El 95% de los docentes en esta unidad educativa considera la enseñanza y práctica de valores como eje transversal de la formación integral de los estudiantes.

En la pregunta 8, 13 de 20 preguntados, el 65%, refiere que tanto el rector o los compañeros ofrecen resistencia cuando una persona intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 70% de los docentes opina sentirse a veces poco integrado con el equipo educativo.

En la pregunta 10, se mide el ambiente de trabajo existente en el plantel educativo, gratamente se observa que el 60% de los docentes nunca tienen desacuerdos continuos con el director de este centro de enseñanza. El 30% a veces tiene desacuerdos con el director de la unidad.

La mayoría de los educadores, el 60% admira siempre el liderazgo y la gestión administrativa de las autoridades, el 35% admira, a veces, el liderazgo de los responsables de la escuela.

En la vigésima pregunta, casi la totalidad de los profesores, el 90% responden sentirse comprometidos con las decisiones tomadas por el rector de la unidad educativa. En un porcentaje igual, el 90% los demandados siempre reconocen la buena gestión en el área administrativa financiera de los directivos.

Trece de veinte encuestados, es decir el 65%, opina que las actividades deportivas y socioculturales se planifican de manera participativa entre las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

En la última pregunta realizada a los docentes, el 90% responde que siempre las decisiones de la unidad educativa son basadas en los valores.

#### 4.2.3 De los Estudiantes

**Tabla 20. Resultados de encuestas a los estudiantes**

DECLARACIONES	CA		A		D	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	20	77	6	23	-	-
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas estudiantiles.	2	7,6	8	30,7	16	61,5
3. El Liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	14	53,8	8	30,7	4	15,3
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases.	7	27	7	27	12	46
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo	14	53,8	2	7,6	10	38,4

trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.						
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	12	46	10	38,4	4	15,3
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	18	69,2	7	27	1	13,8
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	15	57,6	9	34,6	2	7,6
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	11	42,3	7	27	8	30,7
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	30,7	14	53,8	4	15,3
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	21	80	3	11,5	2	7,6
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	57,6	8	30,7	3	11,5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	22	84,6	2	7,6	2	7,6
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	20	77	6	23	-	-

**Fuente:** Encuestas a estudiantes

**Elaboración:** La autora

En el análisis de los resultados tenemos que indicar que las preguntas fueron redactadas en un lenguaje complejo para la edad de los niños, por lo que fue necesario realizar la encuesta de manera dirigida por la evaluadora.

Según los resultados vertidos, el 77 % de los evaluados considera que el rector considera las opiniones de los docentes y de los estudiantes. Sin embargo, un porcentaje significativo considera que a veces las autoridades hablan más de lo que escuchan a los estudiantes.

La mayoría de los estudiantes (53,8%) considera que las conductas de los líderes escolares ayudan a la realización de la tarea.

El 46 % de los niños considera que nunca se ejecuta nuevas ideas en las clases, y el 53,8 % opina que los profesores esperan que los alumnos siempre hagan el mismo trabajo, en igual forma y tiempo.

El 46% de los niños opina que los docentes usan frases motivacionales para empezar sus clases, y el 69% de los educandos sostiene que los métodos de enseñanza son innovadores.

Un porcentaje significativo 42,6% opinan que los docentes no se interesan en los problemas de los estudiantes, el 53,8% considera que a veces se dan oportunidades para que los alumnos expresen su opinión.

Se destaca, con un 80,7% la figura del profesor decidiendo siempre qué se hace en clases. Y el 57,6 % de los niños considera que siempre se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y ayuda del docente.

Finalmente, con un porcentaje mayoritario 84,6% los niños opinan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo, igualmente, consideran que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

#### 4.2.4 De los Padres de Familia

**Tabla 21. Resultados de la encuesta a los padres de familia**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
1.- Las autoridades del colegio, tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia en la labor educativa	13	87	2	13	-	-
2.- Los directivos se preocupan por los problemas particulares de los estudiantes	12	80	3	20	-	-
3.- Las autoridades del establecimiento, enseñan a los estudiantes la ética y los valores con el ejemplo	15	100	-	-	-	-
4.- Las autoridades del establecimiento brindan a los padres de familia y representantes, las orientaciones correspondientes para una adecuada formación de los estudiantes.	12	80	3	20	-	-
5.- Los docentes promueven en sus alumnos el respeto y el compañerismo durante sus clases	11	73	4	27	-	-
6.- Cree Ud. que en la institución educativa se propician los valores morales.	15	100	-	-	-	-
7.- Usted como Padre de Familia, considera que los profesores son	11	73	4	27	-	-

líderes para el modo de ver de sus representados.						
8.- Considera usted que su representado aprobó el curso sin los conocimientos necesarios	-	-	1	7	14	93
9.- Existe un ambiente armónico entre los directivos, profesores y estudiantes.	15	100	-	-	-	-
10.- Los maestros respetan la dignidad de los educandos	13	87	2	13	-	-

**Fuente:** Encuestas a los padres de familia

**Elaboración:** La autora

De manera general podemos apreciar que los padres de familia aprueban la gestión de liderazgo y valores del centro educativo, tanto en la figura de los directivos como de los profesores. Se aprecia la opinión unánime de que existe un ambiente armónico entre los directivos, profesores y estudiantes, y de la misma manera se reconoce que en la institución se enseñan los valores a partir del ejemplo.



**Tabla 22. Matriz de problemáticas**

Problemas Observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1.</b>		
<b>Falta de independencia en la gestión educativa en relación a la Institución original. Se comparten documentos como PEI, Reglamento, Código de Convivencia, etc</b>	<p>El poco tiempo de creación de la escuela vespertina</p> <p>La pertenencia a la misma personería jurídica</p>	<p>La escuela vespertina no tiene un modelo propio de gestión, ni cuenta con todos los instrumentos curriculares de manera individual</p>
<b>Problema 2.</b>		
<b>Falta de integración del equipo docente en la creación de propuestas metodológicas y curriculares para la enseñanza en el aula</b>	<p>La propuesta curricular ya está dada y proviene de la que ya ha sido puesta en práctica en la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz</p>	<p>Desmotivación de los profesores por la falta de reconcomiendo de sus aportes profesionales a la propuesta educativa</p>
<b>Problema 3.</b>		
<b>Falta de incentivos a la participación particular y diversa de los estudiantes, frente a las respuestas estandarizadas que los profesores requieren</b>	<p>En la institución todavía quedan vestigios de la escuela tradicional, con la metodología de profesor superior que el alumno, en la que hay minoritaria participación de este último.</p>	<p>Desmotivación, frustración, y sentimientos de incomprensión de parte de algunos alumnos cuyo desempeño no va de acuerdo a los parámetros establecidos por la media</p>

**Fuente:** Escuela José María Escrivá de Balaguer

**Elaboración:** La autora

## 5. DISCUSIÓN

Al decir que la Escuela Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, es una organización joven nos referimos a que fue creada en el año 2004 con el segundo año de educación básica y escasos 30 niños, y año a año fue ampliando su oferta educativa hasta que en el año 2010 se pudo contar con el séptimo año de educación básica, y actualmente con el octavo año y con 399 alumnos. Este proceso de crecimiento todavía no está del todo acabado, pues el objetivo sería contar con una unidad educativa básica hasta el décimo año para el periodo lectivo 2013 – 2014.

De manera general se puede apreciar que existe gran aprobación en la vivencia de valores de la institución educativa como un eje transversal de la gestión. Esto se lo puede observar en los resultados de las encuestas a los directivos, en las que las dos personas evaluadas estuvieron de acuerdo que se potencia la vivencia de valores.

Así también en la encuesta a los profesores se pudo apreciar que el 95% estuvo de acuerdo que se ponen en práctica los valores para conseguir la formación integral de estudiante; de la misma manera la encuesta a los alumnos reveló que el 77% de los estudiantes considera que los maestros enseñan los valores con el ejemplo; y por último los padres de familia demostraron de manera unánime que en la institución se practica la ética y se enseña con el ejemplo.

En cuanto a otros aspectos de la gestión que también fueron evaluados tenemos el liderazgo de los directivos y maestros. Podemos resaltar que la mayor parte de la comunidad educativa involucrada se siente adherida al criterio del líder, en este caso, la directora de la Escuela Vespertina, y el Director General de la Unidad Educativa de la cual la escuela San José María Escrivá de Balaguer es anexa.

A pesar de que el liderazgo presente si es aprobado, los resultados también revelan una relativa conformidad con las propuestas, y una queja en cuanto a la

poca participación del equipo docente en la toma de decisiones, se habla incluso de un miedo a nuevos cambios en la metodología, este sentimiento, a decir de los maestros, está presente en los directivos, profesores, alumnos y padres de familia.

Los profesores revelaron de manera mayoritaria que en la institución se crean espacios para que los padres de familia y los representantes puedan participar de manera más activa con las actividades programadas. Sin embargo, es apreciado por los estudiantes que la mayor parte de las veces los directivos y profesores hablan más de lo que escuchan. Esta realidad también la vemos reflejada en las respuestas de los estudiantes en cuanto a la dirección de los maestros, pues consideran que son los docentes los que siempre proponen lo que se debe hacer en el aula.

En este sentido tenemos una metodología tradicional de enseñanza, en la que el profesor o líder, propone y actúa de manera vertical sin dejar abierta la propuesta para que nuevas iniciativas de los estudiantes se pongan en práctica. Esto podría estar dejando de considerar las fortalezas individuales de los alumnos, y se tendería a estandarizar las respuestas de los estudiantes ante los problemas, cuando lo recomendable es que el líder adapte su metodología de enseñanza – aprendizaje de acuerdo al grupo humano, y la situación presente.

Los docentes también han manifestado su criterio de que no siempre se toman en cuenta las opiniones de ellos en la toma de decisiones, y por el contrario consideran que las decisiones vienen de la alta Dirección. Los instrumentos dados no permiten determinar cuál es la persona de mayor liderazgo en la institución educativa, pero técnicamente, siguiendo el organigrama, tenemos al Director General, que abarca tres instituciones, y de manera subalterna, a la Directora de la Escuela Vespertina. Las tres instituciones que comprenden este centro educativo son el Colegio Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz, la Escuela del mismo nombre, y la Escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer.

Algunos maestros consideran que no son totalmente integrados a la gestión por parte de los directivos y compañeros, así también reconocen que no está del todo integrada la relación con la institución y la comunidad educativa en general, a pesar de crear espacios para el involucramiento de los padres de familia.

De manera general se podría apreciar que la institución es un organismo joven y que todavía está muy dependiente a la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, ya que fue la institución original con más de 32 años de trayectoria. La escuela vespertina aún no ha terminado de definir su propio modelo de gestión educativa y liderazgo, y se replica el modelo tradicional que con éxito se ha llevado a cabo anteriormente. Esto lo vemos reflejado en la poca participación de los maestros en cuanto a propuestas metodológicas o didácticas para las asignaturas, y en cuanto al consenso en la toma de decisiones. Al parecer la escuela vespertina recibe gran parte de la dirección de la administración general, y de la misma manera se realiza el proceso metodológico.

En cuanto a las acciones de los diferentes departamentos, se puede apreciar el criterio unificado de los profesores del centro educativo, en los aspectos de colaboración con el departamento de orientación para la prevención y detección de problemas de aprendizaje, y en cuanto a la formulación de propuestas al equipo directivo.

Se muestran discrepancias en cuanto a la participación de los departamentos en la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de cada materia, ya que al parecer es una práctica que no está del todo ajena a la realidad, pero falta que sea más interiorizada en la gestión.

También se refleja la escasa participación de los departamentos en la formulación de propuestas, elaboración de proyectos para la institución, elaboración de la programación didáctica, actualización de la metodología, promoción del perfeccionamiento docente, elaboración de memorias periódicas sobre el desarrollo de la planificación didáctica, y elaboración de programaciones didácticas para las asignaturas.

En la observación de campo se pudo apreciar un ambiente de trabajo bastante cordial, organizado, limpio, respetuoso, que dejaba un sentimiento positivo y favorable de la gestión educativa, la práctica de valores y el liderazgo. También se pudo observar que la mayoría de los profesores y personal en general, colabora en la jornada matutina en la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría, ya sea en la sección preescolar, primaria o secundaria. Esto podría reflejar dos aspectos particulares, el primero sería el doble compromiso que el recurso humano posee, y

por ende un compromiso más fuerte con la institución, pero por otro lado también se evidencia una sobre carga de trabajo y agotamiento por la doble jornada. Los profesores podrían percibir como muy positivo que su mejoramiento profesional sea una de las prácticas prioritarias de la gestión, pero los resultados afirman que no todos están sintiendo este importante apoyo para una capacitación o procesos de mejoramiento.

Como fruto de esta discusión se concibió la idea de proponer a la institución la elaboración de su propia documentación curricular, principalmente el Proyecto Educativo Institucional para los próximos 5 años, abarcando el proceso de crecimiento hasta el 10 año de Educación Básica, y combinar esta gestión en un taller de capacitación docente y fortalecimiento institucional dirigido a Directivos y Profesores.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones:

- a) Existen dos aspectos que son predominantes en la gestión educativa de la Escuela San José María Escrivá de Balaguer, y que estarían influidos por la experiencia de la institución original, la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, estos aspectos son la búsqueda de la excelencia académica y la vivencia de valores humanos y espirituales como un eje transversal en la formación integral de los estudiantes.
  
- b) La institución educativa goza del reconocimiento de directivos, docentes, padres de familia, alumnos, y comunidad en general, quienes, de alguna manera, fueron tomados en cuenta en la elaboración de la misión y visión institucional. Este reconocimiento fue apreciado por la investigadora, mediante la observación directa, durante las visitas realizadas al centro educativo.
  
- c) Como toda organización joven, la Escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer tiene debilidades, como por ejemplo la necesidad de mayor delegación en los equipos de trabajo para la toma de decisiones. Estas debilidades son justificadas, en cierta forma, por la poca trayectoria del establecimiento y de sus líderes, en contraste con la institución original de la cual es anexa, y que tiene más de 32 años de servicio.
  
- d) La Escuela vespertina San José María Escrivá de Balaguer no cuenta con un Proyecto Educativo Institucional propio, ni otros instrumentos curriculares, sino que en la práctica adaptan las normativas y lineamientos

formulados por la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz, que tiene 32 años de vida institucional y de la cual es anexa.

- e) Existen ciertos vacíos organizativos relacionados a la falta de integración de los directivos, cuerpo docente, personal de servicio, alumnos y padres de familia, en un proyecto educativo que responda tan solo a la escuela vespertina, y que recoja sus aportes profesionales y vivenciales como propuestas para mejorar la metodología y el currículum de las asignaturas. Podemos señalar que los contextos socioeconómicos de las familias involucradas en la escuela vespertina, dista del contexto presente en la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, de la cual es anexa.

## **6.2. Recomendaciones:**

- 1) Reconocer la práctica de valores humanos y cristianos como un eje transversal en la gestión educativa de la institución, así mismo reconocer la práctica de valores en la gestión y liderazgo administrativo y docente. Este reconocimiento conlleva a continuar con esta práctica y acrecentar su difusión con la articulación de oportunidades al estar vinculados directamente a la Arquidiócesis de Guayaquil.
- 2) Mantener las buenas prácticas docentes y de valores, y visibilizarlas en mayor medida en la comunidad en general, promoviendo a la Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, para que se constituyan en las principales fortalezas que permitan identificar a la institución, y por las cuales todos los actores educativos se sientan orgullosos y fortalecidos.
- 3) Revisar el plan estratégico formulado por la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, para, a partir de su análisis, crear un Proyecto Educativo Institucional que responda solo a la Escuela

Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, y que recoja las características particulares de la institución, especialmente en aspectos sociales, cognitivos, psicológicos, afectivos, y físicos de los educandos, y también los valores compartidos por las dos instituciones

- 4) Brindar mayor reconocimiento a los maestros que en la mayor parte de los casos colaboran con las dos instituciones, y enfocar más esfuerzos hacia la capacitación y el mejoramiento docente para que resulte más confiable la delegación de toma de decisiones desde los equipos de trabajo.
  
- 5) Contar con espacios de comunicación que permitan a los directivos y docentes ofrecer una escucha activa frente a los problemas que puedan incidir en el rendimiento escolar y en el desarrollo integral de los estudiantes, y, a partir de su realidad, elaborar un perfil del alumno y objetivos educativos que se puedan conseguir a corto, mediano y largo plazo, y que estén integrados en el nuevo Proyecto Educativo Institucional



## 7. PROPUESTA DE MEJORA

1. **Título:** “Taller de capacitación y fortalecimiento institucional dirigido a los directivos y profesores de la Escuela San José María Escrivá de Balaguer de la ciudad de Guayaquil, para elaborar el Proyecto Educativo Institucional para los próximos 5 años”
2. **Justificación:** El presente trabajo investigativo ha arrojado importantes conclusiones que han permitido evaluar la gestión educativa, el liderazgo y los valores presentes en la Escuela San José María Escrivá de Balaguer de la ciudad de Guayaquil.

Gracias a los análisis obtenidos se ha concluido que el liderazgo y los valores de la institución son aspectos aprobados como favorables por la comunidad educativa, y que las mayores debilidades se encuentran en la gestión educativa y el proceso metodológico.

Por esta razón se propone realizar un Taller de fortalecimiento institucional que permita a los directivos y docentes reconocerse como un organismo autónomo, con sus propios objetivos, necesidades y respuestas al entorno.

3. **Objetivos de la propuesta:**

Objetivo general: Capacitar a los directivos y docentes en un taller de fortalecimiento institucional que será desarrollado en la institución, con el fin de elaborar el Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, para los próximos cinco años.

#### Objetivos específicos:

- Inducción al personal de la Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, por medio de un taller, en la misma institución y con la participación de todos los dependientes, para lograr el fortalecimiento de la identidad institucional.
- Capacitar al personal docente y directivos sobre los instrumentos educativos especialmente el Plan Educativo Institucional, por medio de talleres con metodología participativa para lograr mayor integración y conseguir el aporte de todos los integrantes.
- Elaborar el Proyecto Educativo Institucional de la San José María Escrivá de Balaguer, de manera dirigida por el instructor del taller, y con el fin de contar con este documento de vital importancia para el crecimiento institucional en los próximos cinco años.

#### 4. Actividades:

**Tabla 23: Objetivos, Actividades y Sub-actividades de la Propuesta**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	Sub-actividades
<p><b>Objetivo 1:</b></p> <p>Realizar el proceso de Inducción al personal de la Escuela San José María Escrivá de Balaguer, por medio de un</p>	<p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Inducción General sobre la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, su trayectoria de 32 años de vida</p>	<p><b>a)</b> Charla sobre la vida y obras del Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz.</p> <p><b>b)</b> Presentación en diapositivas sobre la historia de la institución matriz</p> <p><b>c)</b> Disertación sobre la misión, visión y valores de la institución matriz</p>

<p>taller en la misma institución, para lograr el fortalecimiento de la identidad institucional.</p>	<p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Inducción específica sobre la Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer.</p>	<p><b>a)</b> Disertación sobre los fundamentos para la creación de la escuela vespertina dirigida a un segmento de población popular</p> <p><b>b)</b> Charla sobre la vida y obras de San José María Escrivá de Balaguer, relacionada con la educación y la labor social del santo.</p> <p><b>c)</b> Identificación de las características sobresalientes de la institución, valores y perfil del estudiante.</p>
	<p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Evaluación del proceso de inducción</p>	<p><b>a)</b> Elaboración de una memoria colectiva sobre los antecedentes de la escuela vespertina</p> <p><b>b)</b> Desarrollo de un cuestionario relativo a la creación de la escuela vespertina y su patrono</p> <p><b>c)</b> Desarrollo de una encuesta con preguntas semi dirigidas sobre los puntos más relevantes de la inducción, conclusiones y recomendaciones para el trabajo en la institución.</p>

<p><b>Objetivo 2:</b></p> <p>Capacitar al personal docente y directivos en los instrumentos educativos especialmente el Plan Educativo Institucional, por medio de talleres con metodología participativa.</p>	<p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Taller sobre la elaboración de un plan estratégico como herramienta de partida para una institución.</p>	<p><b>a)</b> Revisión, análisis y síntesis del plan estratégico de la institución matriz.</p> <p><b>b)</b> Identificación y elaboración de un cuadro sinóptico con los componentes del plan estratégico</p> <p><b>c)</b> Análisis y discusión de la estrategia de creación de la escuela particular vespertina dentro de la Unidad Educativa matriz, y su proyección a futuro</p>
	<p><b>Actividad 2</b></p> <p>Taller de capacitación sobre el Plan Educativo Institucional, importancia, y estructura básica</p>	<p><b>a)</b> Presentación audiovisual sobre la importancia y aplicación del PEI</p> <p><b>b)</b> Taller sobre la estructura básica del PEI</p> <p><b>c)</b> Taller sobre proyectos de aula para mejorar las estrategias didácticas de los docentes</p>
	<p><b>Actividad 3</b></p> <p>Taller de capacitación sobre el Plan Operativo Anual, su importancia, aplicación y estructura.</p>	<p><b>a)</b> Lectura y discusión de un caso sobre la aplicación de un Plan Operativo Anual en una empresa</p> <p><b>b)</b> Presentación en diapositivas sobre la estructura del Plan Operativo Anual y ejemplos de desarrollo</p> <p><b>c)</b> Elaboración de una propuesta de _POA para el año lectivo 2012 – 2013 en la Escuela Vespertina S. José María Escrivá de Balaguer</p>

<p><b>Objetivo 3:</b></p> <p>Elaborar el Proyecto Educativo Institucional de la San José María Escrivá de Balaguer para los próximos cinco años.</p>	<p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Desarrollo de la Matriz FODA para la Escuela Particular Vespertina S. José María Escrivá de Balaguer</p>	<p>a) Identificación de Fortalezas y Debilidades</p> <p>b) Identificación de Oportunidades y Amenazas</p> <p>c) Revisión general de la matriz FODA</p>
	<p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Desarrollo de los componentes de Identidad Institucional: perfiles, modelo pedagógico, misión, visión, valores, objetivos, estrategias</p>	<p>a) Elaboración del perfil del alumno, y del docente</p> <p>b) Discusión y selección del modelo pedagógico</p> <p>c) Elaboración de la Misión Institucional</p> <p>d) Elaboración de la Visión institucional</p> <p>e) Identificación de los valores institucionales</p> <p>f) Formulación de objetivos institucionales</p> <p>g) Formulación de estrategias para conseguir los objetivos institucionales</p>
	<p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Desarrollo de los componentes</p>	<p>a) Diseñar un currículo propio basado en las propuestas del Ministerio de Educación, y el diseño del Currículo de la Escuela Matriz</p>

	<p>curriculares: fundamentos del currículo, diseño curricular, objetivos, destrezas, contenidos, estrategias metodológicas, recursos evaluación, bibliografía</p>	<p><b>b)</b> Objetivos y destrezas presentes en el currículo</p> <p><b>c)</b> Formulación de los contenidos por años básicos</p> <p><b>d)</b> Identificación de las estrategias metodológicas,</p> <p><b>e)</b> Identificación de recursos materiales, tecnológicos y humanos</p> <p><b>f)</b> Definir las características de la evaluación</p> <p><b>g)</b> Elaborar una lista con la bibliografía básica</p>
	<p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Desarrollo de los componentes de gestión:</p> <p>Microproyecto estratégico o proyecto específico de implementación, plan operativo anual, organigrama, reglamento interno, manual de convivencia,</p>	<p><b>a)</b> Elaboración de un microproyecto de implementación</p> <p><b>b)</b> Revisión e incorporación del Plan Operativo realizado anteriormente,</p> <p><b>c)</b> Elaboración del organigrama</p> <p><b>d)</b> Adaptación del reglamento interno a partir del Reglamento de la Institución matriz</p> <p><b>e)</b> Adaptación del Manual de Convivencia a partir del documento de la institución matriz</p> <p><b>f)</b> Elaboración de un manual</p>

	manual de procedimientos administrativos -financieros, seguimiento y evaluación	básico de procedimientos administrativos y financieros <b>g)</b> Esquema de seguimiento y evaluación del PEI
	<b>Actividad 5:</b> Evaluación y publicación del PEI	<b>a)</b> Exposición del PEI a los directivos generales de la Unidad Educativa
		<b>b)</b> Revisión del PEI y aprobación por el Honorable Consejo Directivo
		<b>c)</b> Publicación del PEI y presentación a la Dirección Provincial de Educación del Guayas

**Fuente:** Escuela José María Escrivá de Balaguer

**Elaboración:** La autora

## 5. Contenido del Taller

### 5.1. Inducción:

5.1.1. Vida y obras del Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz.

5.1.2. Historia de la institución matriz

5.1.3. Misión, visión y valores de la institución matriz

5.1.4. Fundamentos para la creación de la escuela vespertina dirigida a un segmento de población popular

5.1.5. Vida y obras de San José María Escrivá de Balaguer, relacionada con la educación y la labor social del santo patrono.

5.1.6. Características sobresalientes de la institución, valores y perfil del estudiante.

- 5.1.7. Memoria colectiva sobre los antecedentes de la escuela vespertina
- 5.1.8. Cuestionario sobre la creación de la escuela vespertina y su patrono
- 5.1.9. Encuesta con preguntas semi dirigidas sobre los puntos más relevantes de la inducción, conclusiones y recomendaciones para el trabajo en la institución.

## **5.2. Capacitación sobre Instrumentos Curriculares**

- 5.2.1. Plan estratégico de la institución matriz.
- 5.2.2. Componentes del plan estratégico
- 5.2.3. Estrategia de creación de la escuela particular vespertina dentro de la Unidad Educativa matriz, y su proyección a futuro
- 5.2.4. Importancia y aplicación del PEI
- 5.2.5. Estructura básica del PEI
- 5.2.6. Proyectos de aula para mejorar las estrategias didácticas de los docentes
- 5.2.7. Aplicación del Plan Operativo Anual en una empresa
- 5.2.8. Estructura del Plan Operativo Anual y ejemplos de desarrollo
- 5.2.9. Propuesta de \_POA para el año lectivo 2012 – 2013 en la Escuela Vespertina S. José María Escrivá de Balaguer

## **5.3. Elaboración del PEI**

- 5.3.1. Fortalezas y Debilidades
- 5.3.2 Oportunidades y Amenazas
- 5.3.3. Revisión general de la matriz FODA



- 5.3.4. Perfil del alumno, y del docente
- 5.3.5. Modelo pedagógico
- 5.3.6. Misión Institucional
- 5.3.7. Visión institucional
- 5.3.8. Valores institucionales
- 5.3.9. Objetivos institucionales
- 5.3.10. Estrategias para conseguir los objetivos institucionales
- 5.3.11. Diseño del currículo
- 5.3.12. Objetivos y destrezas presentes en el currículo
- 5.3.13. Contenidos por años básicos
- 5.3.14. Estrategias metodológicas,
- 5.3.15. Recursos materiales, tecnológicos y humanos
- 5.3.16. Evaluación
- 5.3.17. Bibliografía
- 5.3.18. Microproyecto de implementación
- 5.3.19. Incorporación del Plan Operativo realizado anteriormente,
- 5.3.20. Organigrama
- 5.3.21. Reglamento Interno
- 5.3.22. Manual de Convivencia
- 5.3.23. Manual básico de procedimientos administrativos y financieros
- 5.3.24. Seguimiento y Evaluación del PEI

## **6. Localización y Cobertura espacial**

Unidad Educativa San José María Escrivá de Balaguer de la ciudad de Guayaquil, ubicado en el Km 5,5 de la vía a la costa, en la zona este de la ciudad

## **7. Población objetivo**

Treinta personas entre directivos, docentes, personal de servicio y administrativo, como beneficiarios directos. 399 alumnos como beneficiarios indirectos.

## **8. Sostenibilidad de la propuesta**

La propuesta va a proveer un importante instrumento curricular que permitirá en los próximos 5 años desarrollar proyectos didácticos que obedezcan a objetivos macro institucionales, por lo que se verá reflejado en una mejor calidad del servicio y por lo tanto en mayor reconocimiento y demanda de parte de la comunidad

## 9. Presupuesto

**Tabla 24. Presupuesto de la Propuesta**

RUBROS	COSTO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL
Localidad: costo de mantenimiento	\$ 25,00	5 días	\$ 125,00
Materiales lúdicos e impresos para inducción	\$100,00	1 día	\$ 100,00
Capacitador	\$ 100,00	4 días	\$ 400,00
Materiales impresos y de escritura	\$5,00	30 personas	\$ 150,00
Almuerzos	\$2,00	150 almuerzos	\$ 300,00
Refrigerios	\$ 0,75	150 refrigerios	\$112,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1187,5</b>

**Fuente:** Referencias del Departamento Financiero de la Arquidiócesis de Guayaquil

**Elaboración:** La autora

## 10. Financiación

**Tabla 25. Fuentes de financiamiento para la propuesta**

RUBROS	RUBROS ASUMIDOS POR LOS DEPENDIENTES	RUBROS ASUMIDOS POR LA INSITUCIÓN	TOTAL
Localidad: costo de mantenimiento	-	\$ 125,00	\$ 125,00
Materiales lúdicos e impresos para la jornada de inducción	-	\$ 100,00	\$ 100,00
Capacitador	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 400,00
Materiales impresos y de escritura	-	\$ 150,00	\$ 150,00
Almuerzos	\$ 300,00	-	\$ 300,00
Refrigerios	-	\$ 112,50	\$112,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 687,50</b>	<b>\$ 1187,5</b>

**Fuente:** Referencias del Departamento Financiero de la Arquidiócesis de Guayaquil

**Elaboración:** La autora

## 11.Cronograma

El tiempo de ejecución del proyecto de propuesta será de 6 semanas, que tendrán inicio la segunda semana de febrero de 2012.

**Tabla 26. Calendario de ejecución de la propuesta**

Actividades y Sub actividades	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	Semana 5	Semana 6
<b>OBJETIVO 1</b> <b>Actividad 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla sobre la vida y obras del Cardenal Bernardino Echeverría R.</li> <li>• Presentación en diapositivas sobre la historia de la institución matriz</li> <li>• c) Disertación sobre la misión, visión y valores de la institución matriz</li> </ul>	X					
<b>OBJETIVO 1</b> <b>Actividad 2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disertación sobre los fundamentos para la creación de la escuela vespertina popular</li> <li>• Charla sobre la vida y obras de San José María Escrivá de Balaguer, relacionada con la educación y la labor social</li> <li>• Identificación de las características sobresalientes de la institución, valores y perfil del estudiante.</li> </ul>	X					

<p><b>OBJETIVO 1</b></p> <p><b>Actividad 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de una memoria colectiva sobre los antecedentes de la escuela vespertina</li> <li>• Desarrollo de un cuestionario relativo a la creación de la escuela vespertina y su patrono</li> <li>• Desarrollo de una encuesta con preguntas semi dirigidas sobre los puntos más relevantes de la inducción, conclusiones y recomendaciones para el trabajo en la institución.</li> </ul>	X	X	X			
<p><b>OBJETIVO 2</b></p> <p><b>Actividad 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión, análisis y síntesis del plan estratégico de la institución matriz.</li> <li>• Identificación y elaboración de un cuadro sinóptico con los componentes del plan estratégico</li> <li>• Análisis y discusión de la estrategia de creación de la escuela particular vespertina dentro de la Unidad Educativa matriz, y su proyección a futuro</li> </ul>		X	X	X		

<p><b>OBJETIVO 2</b></p> <p><b>Actividad 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación audiovisual sobre la importancia y aplicación del PEI</li> <li>• Taller sobre la estructura básica del PEI</li> <li>• Taller sobre proyectos de aula para mejorar las estrategias didácticas de los docentes</li> </ul>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>				
<p><b>OBJETIVO 2</b></p> <p><b>ACTIVIDAD 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura y discusión de un caso sobre la aplicación de un Plan Operativo Anual en una empresa</li> <li>• Presentación en diapositivas sobre la estructura del Plan Operativo Anual y ejemplos de desarrollo</li> <li>• Elaboración de una propuesta de _POA para el año lectivo 2012 – 2013 en la Escuela Vespertina S. José María Escrivá de Balaguer</li> </ul>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>				
<p><b>OBJETIVO 3</b></p> <p><b>Actividad 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de Fortalezas y Debilidades</li> <li>• Identificación de Oportunidades y Amenazas</li> </ul>			<p>X</p> <p>X</p>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión general de la matriz FODA</li> </ul>			X			
<p><b>OBJETIVO 3</b></p> <p><b>Actividad 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del perfil del alumno, y del docente</li> <li>• Discusión y selección del modelo pedagógico</li> <li>• Elaboración de la Misión Institucional</li> <li>• Elaboración de la Visión institucional</li> <li>• Identificación de los valores institucionales</li> <li>• Formulación de objetivos institucionales</li> <li>• Formulación de estrategias para conseguir los objetivos institucionales</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> </ul>		
<p><b>OBJETIVO 3</b></p> <p><b>Actividad 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un currículo propio basado en las propuestas del Ministerio de Educación, y el diseño del Currículo de la Escuela Matriz</li> <li>• Objetivos y destrezas presentes en el currículo</li> <li>• Formulación de los contenidos por años básicos</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> </ul>	





<b>OBJETIVO 3</b>						
<b>Actividad 5:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del PEI a los directivos generales de la Unidad Educativa</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del PEI y aprobación por el Honorable Consejo Directivo</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación del PEI y presentación a la Dirección Provincial de Educación del Guayas</li> </ul>						X

**Fuente:** Referencias de la Oficina de Proyectos de la Arquidiócesis de Guayaquil

**Elaboración:** La autora

Como actividad previa se necesita realizar la convocatoria y difusión del material de la capacitación para revisión de los docentes.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional y Liderazgo*. Santiago de Chile: El Mercurio Aguilar.

Canedo Castro, G. y Dueñas Moreno, G. (2008). *Convivencia Escolar y Formación de Valores*. México D.F.: Nexos Sociedad Ciencia y Literatura, S. A

Chavarría, M. (2007). *Educación en un mundo Globalizado*. México: Trillas

Chiaventato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mcgraw-hill.

Falconi, I. y Burgos, M. (2000) *Relación entre Motivación, Comunicación y Liderazgo*. Trabajo de investigación no publicado. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ec.

Greene, R. y Elffers, J. (2009). *El Arte de la Seducción*. México, D.F.: Océano.

Guillen, M. (2007). *Ética en las Organizaciones*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Gvirtz, S. y De Podestá, M.E. (2007). *Mejorar la Gestión directiva en la Escuela*. Buenos Aires: Granica

Hersey, P.; Blanchard, K.; Johnson, D.(1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. México, D.F.: Prentice Hall

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico, y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Días de Santos

Moran Márquez, F. (1996). *Liderazgo en Alta Gerencia Educativa. Una Administración para el Cambio*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Departamento de Publicaciones

Rendón Sosa, J. J. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública

Sáinz de Vicuña Ancín, J.M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic Editorial

Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz. (2009). *Manual de Convivencia*, Trabajo no publicado. Guayaquil, Ec.

Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz. (2009). *Plan Operativo Anual*, Trabajo no publicado. Guayaquil, Ec.

Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz. (2009). *Proyecto Educativo Institucional*, Trabajo no publicado. Guayaquil, Ec.

Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz. (2005). *Reglamento Interno*. Guayaquil: Edición propia

Yarce, J. (1993). *Televisión y Familia*. Madrid: Ediciones Palabra, S.A.

Diccionario de la Real Academia Española. [Versión de RAE] recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>

Dimensiones de Gestión Escolar. (s.f.) recuperado de [http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones\\_gestion\\_escolar.pdf](http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones_gestion_escolar.pdf)

Educación Inicial. (s.f.). Gestión Educativa. Recuperado de <http://www.educacioninicial.com/EI/contenidos/00/1850/1895.ASP>

Galarza Aquino, E.M. (2007). *Reglamento Interno*. Recuperado de [http://www.slideshare.net/marcel\\_galarza/reglamento-interno-de-la-institucion-educativa](http://www.slideshare.net/marcel_galarza/reglamento-interno-de-la-institucion-educativa)

Illescas, S. (2004, 7 de abril). *Participantes Taller Interactivo: Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado de: <http://pei.efemerides.ec/cuerpo.htm>

Ley Orgánica de Educación Intercultural. Ministerio de Educación del Ecuador. (2011). recuperado de <http://www.educacion.gov.ec/index.php/legislacion-educativa/loei>

Miranda Blanco, A. (2011). *El Proyecto Educativo Institucional*, recuperado de <http://es.scribd.com/doc/14641252/Proyecto-Educativo-Institucional>

Ponce Talancón, H. (2006, septiembre). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. En *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

## **9. ANEXOS**

- i Acta de compromiso entre el centro educativo y el profesional en formación de maestría en gerencia y liderazgo educacional
  
- ii Encuestas a Directivos, Docentes, Padres de Familia y Alumnos
  
- iii Fotos

Anexo i:

Guayaquil, 15 de marzo de 2011

Licenciado  
Alberto Solórzano Macías  
Director General Unidad Educativa  
San José María Escrivá de Balaguer  
En su despacho

Estimado Licenciado:

Me dirijo a usted, muy respetuosamente, para solicitar su autorización para la realización de un trabajo de investigación en la Unidad Educativa San José María Escrivá, previo a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El tema de la Tesis de Maestría es el *Liderazgo Educativo y Valores presentes en la institución*, y la metodología a aplicarse sería con técnicas cuantitativas y cualitativas, como encuestas a 25 profesores, 25 padres de familia y 25 alumnos, además de entrevistas con los directivos.

Para poder desarrollar la investigación solicito su aprobación para acceder a los documentos como el PEI, POA, Reglamento Interno, Manual de Convivencia, y otros que reflejen la mística de la institución, los mismos que serían revisados exclusivamente dentro de las instalaciones del centro educativo.

Un ejemplar del presente trabajo de investigación, que contendrá recomendaciones y conclusiones finales, será entregado a la Unidad Educativa para que forme parte de los libros de consulta de la misma, y en lo personal quedo comprometida para cualquier consulta que resultare a futuro, a partir de la presente investigación.

El acceso sugerido para el presente trabajo serían cuatro visitas al centro educativo comprendidas entre el periodo marzo - mayo, y, en igual número en el periodo comprendido de junio a noviembre. El horario sería a convenir.

El presente trabajo se realiza bajo la tutoría de la Mgs. Mariana Buele Maldonado, cuyos números de contacto son 07 2570275 - Ext. 2316.

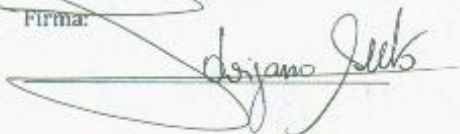
Le agradezco de antemano por la favorable acogida y ruego a usted, si está de acuerdo, se sirva firmar la nota aprobatoria en este documento.

Cordialmente,

  
Ps. Ivette Falconi Vásquez

Yo, Lcdo. Alberto Solórzano, autorizo a la Lcda. Ivette Falconi a realizar el trabajo de Tesis de Maestría en la Unidad Educativa San José María Escrivá de Balaguer.

Firma:





Anexo ii:

## ENCUESTAS:

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

Género: Femenino ( ) Masculino ( )

Edad: ( )

***¡Importante!***

***Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.***

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

A continuación marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

***Recuerde que el presente trabajo es anónimo.***

**1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	La excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	El trabajo en equipo			
e	La vivencia de valores institucionales y personales			
f	La participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	La delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

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

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

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

***Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos: sí o no***

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

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

- i. Si ( ) No ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. Si ( ) No ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

**13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico?** Si ( ) No ( )

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

- a. Un reingeniería de procesos Si ( ) No ( )
- b. Plan estratégico Si ( ) No ( )
- c. Plan operativo Anual Si ( ) No ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. Si ( ) No ( )

***Gracias por su colaboración!***

**ENCUESTA A DOCENTES:**

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo:

ESCUELA VESPERTINA "SAN JOSÉ MARÍA ESCRIVÁ DE BALAGUER"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: GUAYAS                      Cantón GUAYAQUIL

Sector: Urbano ( )                      Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**DATOS DEL ENCUESTADO:**

Sexo ( ) M masculino o F femenino

Edad: ( ) años

## 1. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la institución 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, en su colegio 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 en su colegio, promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran: docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Encuentra en su colegio resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En su colegio, el proceso de enseñanza aprendizaje de los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			



8. Encuentra en el colegio, resistencia en los compañeros o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Se siente poco integrado en la institución y entre sus compañeros			
10. Hay desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas de la Escuela San José María Escrivá de Balaguer			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del Colegio.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Hay 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 de la Institución.			

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

Estudiante:

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

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

**CA** Sí está *COMPLETAMENTE DE ACUERDO* en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**A** Si está *DE ACUERDO* en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

DATOS DEL ENCUESTADO:

Sexo ( ) M masculino o F femenino

Edad: ( ) años

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Esc. San José María Escrivá de Balaguer

## UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: GUAYAS

Cantón: GUAYAQUIL

Sector: Urbano (X) Rural ( )

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( x )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Rector del colegio tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de ustedes los estudiantes				
2. Las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de ustedes los estudiantes.				
3. Observa usted en el ambiente escolar un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes"				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes se interesan por los problemas de Uds. los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en 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. Los docentes enseñan la ética y los valores con el ejemplo.				

# UTPL

## PROYECTO EDUCATIVO:

La gestión de Liderazgo y valores en la administración de la Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer, de la Ciudad de Guayaquil.

Autora: Ivette Falconi Vásquez

## Encuesta a los Padres de Familia de 7mo año básico en el Año Lectivo 2011 - 2012

### OBJETIVOS:

- a) Comprobar la incidencia de la acción de los padres de familia en el rendimiento académico y conducta de sus representados
- b) Ayudar a los alumnos a mejorar su rendimiento académico

### INSTRUCTIVO:

- a) La presente encuesta es anónima
- b) Por favor conteste con sinceridad las preguntas formuladas en el reverso de la presente hoja

1.- Acostumbro a controlar las tareas de mi hijo(a)?

Siempre ( )      a veces ( )      no ( )

2.- Asisto a las horas de atención a Padres, que tiene el profesor(a) con quien mi hijo(a) tiene dificultades?

Siempre ( )      a veces ( )      no ( )

3.- Me informo de la conducta que tiene mi hijo(a) en el colegio?

Siempre ( )      a veces ( )      no ( )

4.- Mantengo diálogo con mi representado(a) cuando él o ella manifiesta inquietudes, dificultades o problemas?

Siempre ( )      a veces ( )      no ( )

5.- Acostumbro a demostrarle cariño a mi hijo(a)

Siempre ( )      a veces ( )      no ( )

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

### DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Coordinador

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

Anexo iii:

Unidad Educativa Bernardino Echeverría Ruíz  
Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer





Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer  
Aulas de Clase





Escuela Particular Vespertina San José María Escrivá de Balaguer  
Laboratorio de Computación



Capilla

