



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTIULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**ECUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

TEMA: "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la  
Unidad Educativa Bilingüe Interamericana de la ciudad de Cuenca año  
2010-2011

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

**AUTORA:**

María Valentina López Astudillo

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Flora Cristina Carrión Peralta

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

Loja, Febrero 2012

**Magister,**

**Flora Carrión**

**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. Flora Carrión

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

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

f.....

María Valentina López Astudillo

CI. 010423256-6

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Valentina López Astudillo, 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”.

Cuenca, Febrero, 2012

.....

María Valentina López Astudillo

CI: 0104232566

## AGRADECIMIENTO

Son varias las personas a quienes agradecer por ayudarme y apoyarme con la culminación de un sueño más.

Primero a Dios, quien nunca me ha dejado sola y me ha bendecido cada minuto para cumplir las metas que me tiene propuesta, por ser mi guía en todo momento y dado fuerzas en los momentos que quería desmayar.

A mis padres quienes me han apoyado no solo económicamente sino afectivamente, a mis hermanos, a mis abuelas Lola y Ana quienes sembraron en mi muchos valores y las ganas de trabajar por los demás sin recibir nada a cambio.

Un agradecimiento especial a todos los profesores, alumnos y autoridades de la Unidad educativa Bilingüe Interamericana en especial al Lic. Marcelo León Rector de la escuela quien me facilito todo lo necesario para realizar esta investigación

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja y a todos aquellos docentes que siempre estuvieron dispuestos a despejar mis dudas durante la realización de las tareas puestas en especial a la Mgs. Flora Carrión quien a dirigido el presente trabajo con gran sabiduría.

## DEDICATORIA

*El esfuerzo puesto en este tiempo de estudio no ha sido en vano, cada día y cada tarea que se ha cumplido han servido para alcanzar la meta planteada, este trabajo de investigación lo dedico a mi hija Brenda Camila, quien siempre me ha apoyado en silencio, ella es mi inspiración para cada actividad realizada ella es mi razón para superarme y querer saber más. Mi hija para ella no solo mi dedicación, sino toda mi vida.*

*Ma. Valentina López A.*



**EDUCADORES LUTERANOS  
EDULUTERANOS CIA. LTDA.**

Tel. Escuela: 810-743 Colegio: 810-746 817-806 885-412  
Fax: 885-403 • Casilla: 16-37  
CUENCA - ECUADOR

Cuenca, 06 de octubre de 2011

Economista  
José Quizhpe Vázquez  
**COORDINADOR ACADEMICO DEL CENTRO R. CUENCA**  
Ciudad

De mi consideración:

En contestación del oficio con fecha 03 de marzo de 2011, en el que se pide la autorización para la Licenciada María Valentina López Astudillo pueda realizar la investigación "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericano". Debo indicar que se procedió al permiso respectivo para que la Licenciada María Valentina López tenga acceso a los grados, y a la documentación necesaria.

Es lo que puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente,

Lic. Marcelo León V.  
DIRECTOR



Educadores Lutheranos  
Cía. Ltda.

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICADO.....	ii
AUTORÍA .....	iii
ACTA DE SESIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	xi
<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. La Gestión Educativa:.....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Concepto.....	6
2.1.2. Importancia.....	8
2.1.3. Tipos de Gestión.....	10
<b>2.2. Liderazgo Educativo:.....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Concepto.....	13
2.2.2. Tipos.....	14
2.2.3. Características.....	14
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Los valores y la Educación.....</b>	<b>21</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Participantes.....</b>	<b>26</b>
Personal directivo por sexo y edad.....	26
Personal docente por sexo y edad.....	28

Personal por Título Académica.....	30
Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad.....	31
<b>3.2. Materiales e Instrumentos .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3. Método y procedimiento.....</b>	<b>34</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>35</b>
4.1.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores.....	35
4.1.2. El Manual de Organización.....	35
4.1.3. El Código de Ética.....	35
4.1.4. El Plan Estratégico.....	37
4.1.5. El Plan Operativo Anual (POA).....	38
4.1.6. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	39
4.1.7. El Reglamento Interno y otras Regulaciones.....	40
<b>4.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.....</b>	<b>44</b>
4.2.1. Misión y Visión.....	44
4.2.2. El Organigrama.....	44
4.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.....	46
<b>4.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.....</b>	<b>46</b>
4.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.....	46
4.3.2. Dimensión Organizativa Operacional y Valores. ....	47
4.3.3. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.....	47
4.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores.....	47
<b>4.4. Análisis FODA.....</b>	<b>48</b>
4.4.1. Fortalezas y Debilidades.....	48
4.4.2. Oportunidades y Amenazas.....	49
4.4.3. Matriz FODA.....	50
<b>5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1. De los Directivos.....</b>	<b>51</b>

5.2.	De los Profesores.....	71
5.3.	De los Estudiantes.....	74
5.4.	De los Padres de Familia.....	76
5.5.	Entrevista Directivos.....	78
5.6.	Matriz de Problemáticas.....	80
<b>6.</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>81</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>85</b>
<b>8.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>87</b>
8.1.	Título de la Propuesta.....	87
8.2.	Justificación.....	87
8.3.	Objetivos de la Propuesta.....	88
8.4.	Actividades.....	89
8.5.	Localización y Cobertura.....	93
8.6.	Población Objetivo.....	93
8.7.	Sostenibilidad de la propuesta.....	93
8.8.	Presupuesto.....	94
8.9.	Cronograma.....	95
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>96</b>
<b>10.</b>	<b>APÉNDICE.....</b>	<b>98</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS</b>		
<b>TABLA 1.</b>	<b>Rangos Directivos por Edad y Género.....</b>	<b>26</b>
<b>TABLA 2.</b>	<b>Rangos por Edad Docentes.....</b>	<b>28</b>
<b>TABLA 3.</b>	<b>Rangos por Edad Docentes.....</b>	<b>29</b>
<b>TABLA 4.</b>	<b>Rangos por Título Académico.....</b>	<b>30</b>
<b>TABLA 5.</b>	<b>Rangos por Estudiantes por su género.....</b>	<b>31</b>
<b>TABLA 6.</b>	<b>Rangos por Estudiantes por su edad.....</b>	<b>32</b>
<b>TABLA 7.</b>	<b>Forma de Organización de los Equipos de trabajo en el Centro Educativo.....</b>	<b>51</b>
<b>TABLA 8.</b>	<b>Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....</b>	<b>53</b>

<b>TABLA 9.</b> Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	54
<b>TABLA 10.</b> El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	55
<b>TABLA 11.</b> Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	56
<b>TABLA 12.</b> La administración y liderazgo del centro educativo.....	57
<b>TABLA 13.</b> Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	59
<b>TABLA 14.</b> Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	61
<b>TABLA 15.</b> Organismos que integran la institución.....	63
<b>TABLA 16.</b> Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	65
<b>TABLA 17.</b> Los departamentos didácticos y sus acciones.....	67
<b>TABLA 18.</b> La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	69
<b>TABLA 19.</b> Material de planificación educativa.....	70
<b>TABLA 20.</b> Resultados de la encuesta a docentes.....	71
<b>TABLA 21.</b> Resultados de la encuesta a estudiantes.....	74
<b>TABLA 22.</b> Resultados de la encuesta a padres de familia.....	76
<b>TABLA 23.</b> Resultados de la entrevista a directivos.....	78

*GESTION DE LIDERAZGO Y VALORES*



*EN LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA*

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad describir los principales fundamentos teóricos prácticos en relación a la Gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, con el fin de determinar la manera en la que se está guiando el proceso educativo. Para poder identificar el problema y sobre todo sus causas, se ha empleado instrumentos de investigación tales como encuestas y cuestionarios que han sido aplicados de manera aleatoria a padres de familia, estudiantes, docentes, administrativos, directivos y personal de servicio.

Por lo que es necesario buscar en la actualidad mecanismos que fomenten una mejor relación entre docente-estudiante-padre de familia, con el fin de estar más cerca de los niños y jóvenes brindándoles todo el apoyo que ellos necesitan, logrando así una formación integral basada en valores.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los crecimientos físico, mental, moral y espiritual son importantes en las personas. Los aspectos cognitivo, social y afectivo constituyen parte de la formación de los niños y jóvenes.

La escuela suele disociar el aprendizaje de los sentimientos, aislando así el mundo afectivo de la experiencia intelectual. En consecuencia las personas actúan regidas primordialmente por sus razonamientos lógicos sin considerar las implicaciones humanas de sus actuaciones, sin sentir el conocimiento. Tampoco se mezcla el aprendizaje con la alegría, la motivación, el entusiasmo, el deseo y las distintas sensaciones corporales. Es indispensable recuperar una actitud amorosa en la cotidianeidad educativa. El amor nutre la preocupación constante y sincera por el mejoramiento del otro.

Una atmósfera cálida y humana es siempre garantía de un aprendizaje mejor más significativo. Adicionalmente a los logros académicos un ambiente así desarrolla otras actitudes esenciales para un buen desarrollo personal tales como: confianza en sí mismo, capacidad de escucha, aumento de la creatividad, disfrute de la compañía de los demás, capacidad para dar y recibir, ternura, capacidad de expresar con espontaneidad, etc.

En la actualidad el tema de formación de valores ha quedado relegado dejando de lado muchas bases importantes de la persona y dando prioridad a lo material, es por eso que este estudio es importante sobre todo para guiar a los líderes educativos en las diversas áreas y etapas de la vida tanto personales como de sus alumnos.

Actualmente se puede escuchar tanto dentro como fuera de las Instituciones Educativas, hablar de valores, pronunciándose frases como ¡Tú no sabes nada de valores, tus padres nunca te inculcaron!, ¡Esa escuela es muy permisiva, carece de valores!, ¡En la actualidad los valores se han perdido!, ¡Realmente esta Institución Educativa ya no sabe enseñar valores!, etc.; sin embargo, constituye un término difícil de definirlo, pudiendo considerar de una manera sencilla como principios que orientan el comportamiento de las personas hacia su realización.

Dentro de la institución se ha llevado a cabo espacios donde se habla de valores y formación espiritual pero siempre ha sido de forma muy general, por lo que hacemos énfasis en preparar puntos para su análisis, aprendizaje y aplicación de los mismos sabiendo que dentro de ella se tiene personas de diferente raza, religión, cultura y nivel socio-económico, se enfrenta a muchos retos no solo dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes por los grandes cambios presentados al formar parte de la Nueva Sociedad de la Información y Comunicación, sino en cuanto al cultivo de valores, a través de los cuales se logra una convivencia agradable y emprendedora entre todos los miembros de la Institución.

Si bien mucho se habla sobre valores y liderazgo dentro de la Educación, sin embargo, esto no garantiza de ninguna manera su aplicación en el ámbito educativo, de allí la importancia de analizar la calidad de valores que como educadores profesamos y enseñamos dentro de la Unidad Educativa, en estos tiempos es necesario pensar en la manera de conducirnos con las personas con las que convivimos, debiendo enseñar con el ejemplo, brindando así un ambiente de confianza y seguridad, lo cual debe ser demostrado por las autoridades y directivos del plantel, con el fin de lograr no solo la realización de los objetivos general y específicos de la Institución, sino también la realización personal de los demás integrantes de la comunidad educativa, ya que en la actualidad la meta de toda Institución Educativa es brindar una Educación de Calidad en base al cultivo y manejo de valores, lo que permite acceder a una formación Integral, formando para la Vida.

Al realizar el análisis de factibilidad de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, se pudo constatar que, no solo resultaba posible la realización de este estudio, sino que se constituyó en un verdadero reto, ya que permitió establecer la situación real de la Gestión y Liderazgo de Valores por parte de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Institución, pues a pesar de ser una institución entregada a la enseñanza de valores también consta con falencias, las mismas que han podido ser descubiertas y analizadas con esta investigación, dentro de los inconvenientes presentados en la realización de esta investigación fue la aplicación de las encuestas y cuestionarios ya que se debía interrumpir el trabajo en ciertas ocasiones y el de acceder a los padres de familia pues ellos no se encuentran en la institución constantemente pero a pesar de todo las diferentes personas colaboraron

con total sinceridad ayudándome así a obtener información con diferente perspectiva.

Una vez analizado los datos se pudo ver que el propósito de este trabajo investigativo, no solo fue determinar la capacidad de Gestión y Liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, dentro de la Institución, sino que ha permitido tomar decisiones acertadas en cuanto a la manera de liderar la Institución, fomentando un mejor manejo de los valores entre todos los miembros de la Institución, lo cual favorece enormemente el proceso de formación integral de los estudiantes y la realización del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución.

La formación de niños y jóvenes es una gran responsabilidad pues en las manos de los padres como del docente esta la base de la formación tanto en nivel educativo profesional como en la formación de valores los mismos que son guiados en gran parte por los padres.

La realización de este trabajo ha ayudado a fortalecer y corregir ciertas falencias que puedan existir en las bases ya existentes dentro de la institución y de la vida misma.

Es por eso que espero encontrar en mi camino por esta lucha gente que concuerde con mis ideas o gente que al leer este trabajo pueda abrir paso a nuevas ideas o programas para mejorar la formación de valores en niños y jóvenes dentro y fuera de las instituciones educativas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Educar y convivir en la cultura actual es un reto y forma parte de diversos cambios en el desarrollo humano.

“La Gestión Educativa es la vía al mejoramiento de la educación” (Ministerio de Educación Nacional, 2009 pag. 95). Nos encontramos en una era de profundos cambios dentro de la sociedad, y la Educación se encuentra inmersa dentro de este nuevo proceso, enfrentando retos y desafíos en la búsqueda de la satisfacción de nuevas necesidades de formación de los estudiantes preparándoles para el siglo XXI.

Las personas somos creadores natos de significados por eso al basarnos en el significado específico de Gestión “Acción de Gestionar, Administrar” (Diccionario Español Ilustrado SOPENA, 1977, pag 528), podemos hablar de que la gestión educativa es la forma en la que es administrada todas las áreas educativas para conseguir un fin determinado.

También se dice que viene *“Del latín **gestio**, hace referencia a la acción y el efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.”* (Larousse, 2010, pag. 824).

Hay otros autores que nos hablan de la gestión y nos dicen que es “un proceso de estrategias y herramientas educativas encaminadas a la calidad” (Haselwood, 2007)

Según esta autora es necesario poner énfasis en el liderazgo del centro educativo para promover orientaciones claras para el mejoramiento de la institución.

“Gestión es pensar en la escuela como una totalidad, y no como una suma de aulas. Es la posibilidad de pensar los procesos y los resultados; con una ética que se preocupe por los aprendizajes” (Pozner, 1982)

La Gestión Educativa realiza o permite formar un perfil guía para crear y tomar decisiones dentro de una institución.

“Vivimos en una sociedad de servicios”. ¿Quién puede imaginar el mundo de hoy sin las telecomunicaciones, el comercio y el transporte? Las dos últimas décadas han

consolidado a la industria de servicios como el eje del crecimiento económico, la generación de empleos, y la responsable del nuevo estilo de vida de la sociedad; provocando grandes transformaciones en la economía mundial. (Mejías, 2010, pag. 38)

Este trabajo no solo lo es realizado por las autoridades o jefes de área, la Gestión Educativa es un trabajo en conjunto, es decir permite involucrar a todos los miembros que forman parte de la institución es decir: docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de servicio, cubriendo cada uno su área respectivamente.

El director es el guía principal y que de cierta manera maneja y controla con mayor facilidad la administración de las diversas áreas de la institución, asumiendo un rol de orientador en la marcha institucional, cubriendo las necesidades educativas y a la vez de la sociedad con la que se trabaja.

Al ser el director el guía debe tener conocimiento y manejo sobre la gestión del conocimiento que es una tarea que permite desarrollar y explotar los recursos tangibles (materiales), e intangibles (conocimientos y experiencia), por lo tanto, no se trata de un simple intercambio de información, sino de conocimiento, el mismo que da valor a la información, permitiendo llegar a la toma de decisiones ante una situación real, dentro de un determinado contexto, siendo necesario el manejo de un buen sistema de comunicación humana, que facilite la trasmisión de los conocimientos mediante el trabajo en equipo y el buen uso de las nuevas tecnologías de la información.

Al hablar de conocimiento es importante también, diferenciar entre el conocimiento *Tácito* que aportan las experiencias personales de cada individuo, difícil de evaluar, estructurar y almacenar; y el conocimiento *Explícito* que se va adquiriendo durante el proceso y puede ser estructurado, evaluado y almacenado, dando valor al pensamiento y la creatividad de las personas (factores de producción), las mismas que forman parte de la “Sociedad del Conocimiento”, que tiene su origen en el año de 1960 cuando se analizaron los cambios en las sociedades industriales y se acuñó la noción de la sociedad post-industrial. (Rodríguez Torres, 2009, pag. 57), caracterizado por ser dinámico, capaz de sacarle provecho a la información del mundo globalizado, en el cual considera al conocimiento como un proceso que permite integrar hechos e ideas en base a la experiencia adquirida de saberes del

entorno y las interacciones personales. El intercambio de estas experiencias entre las personas, constituye la fuente de los nuevos saberes, mejorando la calidad de vida del individuo, en base al crecimiento notorio de conocimientos que implica aprender y desaprender a lo largo de la vida. Todo esto ocasiona cambios culturales y sociales fácilmente evidenciales dentro de una sociedad, lamentablemente a nivel de las Instituciones Educativas constituyen cambios muy lentos ya que requieren de un giro completo en cuanto a la metodología de enseñanza, lo que implica procesos continuos de capacitación de todo el personal involucrado en el proceso de enseñanza aprendizaje; siendo indispensable que todos estos cambios estén orientados a estimular y fomentar procesos de investigación y experimentación, en los centros educativos, desarrollando así un espíritu innovador y emprendedor en los estudiantes.

En conclusión y obteniendo una definición personal y más exacta de Gestión Educativa es que ayuda a administrar y fortalecer los diversos proyectos educativos brindando así una autonomía institucional dentro de sus políticas y procesos pedagógicos cubriendo las necesidades educativas locales y regionales.

En todo tipo de organización o administración es importante tener una guía para elaborar y mejorar el servicio prestado.

En el campo educativo la Gestión Educativa tiene igual valor ya que nos indica las debilidades, fortalezas de las actividades de cada área pedagógica.

La administración educativa es importante pues son los que crean los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la institución es decir la gestión educativa es importante porque permite tener una visión real de la unidad educativa.

Son varios los puntos importantes de la Gestión Educativa pues en ella se “manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar su supervivencia” ([www.observatorio.org](http://www.observatorio.org))

La información presente en esta administración no está basada en conceptos banales o inventados sino en opciones para mejorar y cubrir dichas necesidades.

Dentro de la institución la gestión educativa contesta ciertas preguntas en el desarrollo de la misma: ¿Quiénes forman parte de la gestión educativa? ¿Cómo se lo va a realizar?, estas son preguntas importantes el momento de elaborar una actividad para cumplir los objetivos planteados.

Como se ha planteado la administración educativa no es un trabajo individual sino interdisciplinario es decir toda actividad de la institución depende de la situación organizacional en la que se encuentra.

Los miembros de la institución deben tener claro que la gestión educativa es una guía de trabajo que le ayudará a: formular, reformular o eliminar ciertas actividades dentro de la institución.

Según Nestor Cons para que la gestión educativa sea exitosa debe cumplir con ciertos requisitos: “contemplar la estructura escolar, la habilidad, de gerenciamiento y la capacidad de negociación” (Cons Rodriguez, 2004, pag. 117), estos requisitos son una guía para cubrir con mayor facilidad los objetivos propuestos.

“La mente humana es un producto socio-histórico. Los procesos cognitivos, las operaciones mentales, el modo en el que los seres humanos captan y <<leen>> la realidad, la hacen suya –le da sentido-, y la expresan o la transmiten comunicándose entre sí, varían de una cultura a otra, de un individuo a otro” (Kerchhove, 2008). Por lo que, al hablar de la mente, no se debe hacer de manera irreal, teórica y abstracta, sino desde el punto de vista real y biológico, como una estructura muy compleja, constituido por una gran red de neuronas, que trabajan mediante impulsos nerviosos y químicos, que receptan y envían información a las diferentes partes del cuerpo, a que actúen ante los diferentes estímulos, y la reacción dependerá de la plasticidad de la mente de cada individuo (habilidades, manera de pensar, manera de actuar, hábitos, facultades, etc.).

Dentro de la gestión educativa se debe tomar en cuenta los desfases que puede sufrir la planificación y tener los recursos necesarios para corregir y así esta se produce por retroalimentación.

Entre los tipos de gestión que existen tenemos: (Indicadores de Gestión, 2008)

- **GESTIÓN EDUCATIVA:** Hace referencia a las decisiones de política educativa desde el punto de vista de la administración educativa y su sistema de gobierno, por lo que involucra las políticas públicas implementadas por el gobierno, es decir, son parte de un proyecto político mayor.
- **GESTIÓN ESCOLAR:** SE refiere al ámbito institucional, involucra por lo tanto, todas las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos

institucionales, de manera particular, por lo que una buena planificación es necesaria el momento de enfrentarse a cambios dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- **GESTIÓN DE CONOCIMIENTO:** Constituye un conjunto de procesos orientados a generar valor agregado a la institución u organización, basado en el intercambio de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de la misma.
- **GESTIÓN ESTRATÉGICA:** Se aplica en el área de Administración de Empresas y Negocios, y actualmente en la Educación, permite conducir a la empresa o institución a la realización de los objetivos planteados en base a la optimación de los recursos humanos, financieros y materiales.
- **GESTIÓN PRIVADA:** Se caracteriza por que sus acciones están orientadas también al logro de objetivos y metas financieras
- **GESTIÓN INSTITUCIONAL:** Se refiere a la conducción misma de la institución Escolar, hacia la consecución de un objetivo estratégico, a partir de una verdadera planificación educativa, mediante la participación de todas las personas involucradas en el proceso de formación de los estudiantes, para lo cual es importante el desarrollo de saberes, habilidades y experiencias, existiendo una estrecha relación entre gestión, dirección o conducción, y administración.
- **GESTIÓN PÚBLICA:** Es el conjunto de actividades a través de las cuales las organizaciones e instituciones logran la realización de sus objetivos y metas, a través de políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo.
- **GESTIÓN SOCIAL:** Es una iniciativa de construcción colectiva que se lleva a cabo dentro de una comunidad, en base al trabajo conjunto de todos sus miembros, encaminado a atender las necesidades sociales.
- **GESTIÓN DE PROYECTO:** Es la aplicación del conocimiento con el fin de organizar y de administran los recursos en función del cumplimiento de un objetivo específico, dentro un determinado tiempo y con el empleo de un presupuesto definido

- **GESTIÓN AMBIENTE:** Es el conjunto de actividades orientadas al manejo del sistema ambiental con el objetivo de conseguir una adecuada calidad de vida.
- **GESTIÓN TECNOLÓGICA:** Es un proceso de acción basado en la toma de decisiones, en función al empleo de la tecnología
- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** De ella depende el éxito o fracaso de una empresa, consiste en organizar, coordinar y controlar las actividades financieras de una empresa.
- **GESTIÓN GERENCIAL:** Es el conjunto de actividades orientadas a la planeación, organización, dirección, control e integración del personal, en busca de una mejora continua a través de un trabajo eficaz y eficiente.
- **GESTIÓN FINANCIERA:** Constituyen el conjunto de acciones tomadas orientadas a la obtención y empleo de los recursos financieros.

Pero según varios autores no se habla de tipos de gestión educativa sino modelos los mismos que han ido orientando el cambio institucional y entre estos modelos tenemos “el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional” (Casassus, 1999)

Dentro de estos modelos y los cambios que sufre la rama educativa la gestión educativa está dividida en dos tipos: TIPO A y TIPO B

La gestión de Tipo A se puede decir que es una visión paradigmática de tipo estable en donde el ser humano es trivial y los cambios que se producen son acumulativos necesitando de una teoría y práctica característica para provocar un cambio de forma técnica, lineal y racional.

En el Tipo B también tenemos una visión paradigmática pero inestable en esta el ser humano no es trivial y los cambios se producen de forma turbulenta y cualitativa, requieren de una teoría y práctica emotiva, no lineal holística.

Los dos tipos de Gestión son aplicables en las instituciones educativas siempre y cuando se pueda diferenciar el trabajo que se desea obtener.

Según Pozner “la gestión escolar no es el gobierno de lo didáctico” (Pozner de Weiberg, 1997), esto nos hace pensar que para que la gestión educativa funcione se deben realizar mejoras y en ciertas ocasiones cambiar los métodos utilizados en las

instituciones, pues el trabajo de directivos y docentes se ha vuelto más difícil en la actualidad.

Se puede hablar también de la Gestión Educativa Estratégica, que implica un cambio radical en la forma de trabajo dentro del campo educativo, para obtener el logro de los objetivos estratégicos planteados, en base a la calidad, equidad, pertinencia del currículo, y profesionalización de las acciones educacionales (Aprende Ecuador, 2009) dando así una formación completa a la educación actual.

Para concluir con este tema recomiendo analizar las condiciones educativas institucionales y utilizar el tipo de gestión educativa adecuada para corregir o cambiar las áreas necesarias y así poder brindar una educación con calidad.

## 2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.

Conceptualizar el término liderazgo educacional es complejo pues solo el término liderazgo de por sí es indefinido

Existen varios conceptos como ser: Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. (1956)

Según Chiavenato, Idalberto, “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.(1993)

Tratare de unir ambos términos y obtener una definición que sea adecuada y a la vez englobe todas sus características tomando como referencia el tratado del Dr. Alexander Luis Ortiz “El liderazgo educacional es un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad”, es decir que el liderazgo educacional de cierta forma es la base que gobierna las acciones de la institución.

En la actualidad el concepto de liderazgo se tambalea ya que los directivos en ciertas ocasiones pierden el rumbo de los cambios que requieren la institución.

Podemos hablar entonces de que el concepto no varía sino que se basa en la función que este es utilizado, así podemos hablar de que el liderazgo educativo es un grado o nivel de influencia ejercida de una persona sobre otra.

También podemos decir que el liderazgo educacional es un proceso pedagógico que influye en el proceso de desarrollo institucional.

Debemos entonces comprender que el liderazgo es una habilidad y una gran responsabilidad, poniéndonos a pensar sobre el rol a desempeñar del director y el docente en la escuela.

Con todo esto podemos decir que el liderazgo educacional de cierta manera se marca como una característica esencial en el docente pues él es el guía y contribuye al crecimiento y desarrollo de sus alumnos.

Según Adair, el liderazgo cumple ciertas funciones y a su vez se pueden aplicar a cualquier institución educativa. (Adair, 1990)

Tenemos así la “PLANEACION” que comprende en definir o elaborar la meta a cumplir

“INICIO” en esta fase se explica, asigna tareas para cada miembro del equipo.

“CONTROL” es la fase que determina el tiempo y estimula al grupo a cumplir las tareas en el tiempo y espacio determinado.

“RESPALDO” aquí se alerta, orienta y crea un espíritu de equipo.

“INFORMACION” es esta fase se proporciona y recibe más información.

Y por último tenemos la “EVALUACION”, aquí se pone a prueba y evalúa el trabajo en equipo.

Estas funciones son cumplidas en todo tipo de organización y para tener una guía más clara de cómo funciona y cumple el liderazgo educativo en la institución.

Así como tenemos funciones también dentro del liderazgo educativo existen diferentes tipos y estos son empleados y aplicados por cada persona e institución según la situación lo requiera.

Tenemos un liderazgo transformacional, este centra su trabajo en crear un cambio positivo en los miembros de la institución.

El primer autor en hablar de este tipo de liderazgo transformacional fue James McGregor Burns (1978) este baso sus estudios en dirigentes políticos y nos dice que el liderazgo transformacional “es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”; es decir, que el cambio que se da en este tipo de liderazgo sea significativo en la vida de las personas, realizando cambios o mejoras en sus valores y aspiraciones.

Dentro del estudio de liderazgo transformacional existen varios autores uno de ellos realiza un estudio empírico obteniendo de esto cuatro componentes que ayudan a tener un mejor resultado.

“CARISMA, desarrolla una visión, inspiración. MOTIVA, para obtener altas expectativas, CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA: presta atención respeto y

responsabilidad y por último ESTIMULACIÓN INTELECTUAL: proporciona nuevas ideas y enfoques” (Bernard Bass 1990 p 9-13),

Estos cuatro componentes siempre están en un liderazgo transformador pues trabajan en conjunto para obtener y cumplir la meta esperada.

Estos dos autores me permiten ver el liderazgo transformador de una forma más generalizada pero no aplicada a la educación sin dejar de marcar la ase para su estudio.

Leithwood realiza un estudio de este tipo de liderazgo y lo presenta como una “superación del liderazgo instructivo” este estudio me dio a conocer que muchas ocasiones el liderazgo se ha concentrado más en el liderazgo “de” que en el liderazgo “en” la institución desviando así la atención del objetivo que en transformar la realidad.

Con todos los análisis realizados este tipo de liderazgo incluye el compromiso de cambio organizativo de los implicados y no solo de la actividad a realizar.

Dentro de este tipo de liderazgo podemos incluir el de liderazgo pedagógico pues se relaciona con todos los procesos de enseñanza aprendizaje y es coherente con el movimiento escolar.

El liderazgo pedagógico se diferencia de cualquier otro tipo de liderazgo dentro de la institución porque en este el vínculo existente entre el docente y el estudiante se caracteriza por la afinidad y la búsqueda del mismo objetivo en común, es decir comparte normas y valores, siendo esta una relación voluntaria y no impuesta.

En esta relación voluntaria el docente tiene la capacidad para convencer a sus estudiantes a que la experiencia que van a tener sea con compromiso, responsabilidad y sobre todo con libertad para así superar y cumplir las metas establecidas obteniendo satisfacción personal con el trabajo realizado, con esto el docente se preocupa más en resolver o contestar preguntas más urgentes para el educando que a exigirle repuestas correctas llevándonos esto a ya no tener una educación ambigua sino moderna.

Puedo decir entonces que el liderazgo educativo consiste en ayudar al docente a mantener el control de sus intereses y a la vez involucrarse con sus estudiantes para buscar su autonomía y cumplir con la meta establecida.

Con lo antes descrito podemos aceptar lo analizado por Leithwood quien nos habla de que el liderazgo transformador es el más adecuado para las instituciones educativas pues creo que al motivar y ejercer cambios y compromiso en las personas dentro de la institución facilita la reestructuración de las diversas áreas en caso de requerirlo.

Este tipo de liderazgo no es impositivo, al contrario al motivar a sus integrantes a comprometerse facilita la relación interpersonal y mejora el rendimiento educativo.

Entre otro de los tipos de liderazgo tenemos el LIDERAZGO TRANSACCIONAL este se basa en el enfoque tradicional de Hollander 1978, en este tipo el líder está definido como autoridad siendo este el que proporciona los recursos necesarios para tal o cual actividad, en este tipo los miembros del equipo realizan la tarea a cambio de algo es decir aquí se da lo que se conoce como “coste – beneficio” siendo esto en parte negativo pues el seguidor rendirá de acuerdo a la recompensa.

Dentro de esto se obtiene resultados eficaces por el nivel de conocimiento y dominio que tenga el líder de sus seguidores como también de la capacidad motivadora, pues el liderazgo transaccional motiva a los seguidores pero no incluye a líder en la actividad.

El liderazgo transaccional se especifica por dos componentes: el primero hace referencia a las “concesiones de intereses personales” como recompensa por el trabajo realizado y el segundo es de “gestión por excepción” como corrección o sanciones al trabajo no cumplido.

En este tipo de liderazgo tenemos dos dimensiones (Hollander 1978) la de “refuerzo contingente” por buen desempeño y la otra que es la “dirección por excepción”

Este liderazgo se basa en el “análisis transaccional de Eric Berne (1956) fue traído a Latinoamérica en 1967 por Roberto Kertst.

El liderazgo transaccional es predictivo y por ende preventivo pues se conoce y maneja la historia conductual y motivacional de cada individuo, también puede ser evaluable pues se puede verificar un estímulo – respuesta.

El ser humano funciona dentro de este liderazgo en relación a las consecuencias que puede traer el cumplimiento o incumplimiento de dicha actividad.

En esta el guía debe analizar la meta a cumplir y enfocarse en lo que desea lograr, quien lo puede realizar que le va a motivar y como lo va a realizar frente a esto el liderazgo debe ser flexible para poder cubrir las necesidades de todos sus miembros.

Este modelo es claro y simples pues describe conductas observables y permite identificar lo que ocurre o la relación que existe entre el líder y el seguidor.

Como conclusión puedo decir que este tipo de liderazgo logra ser flexible cubriendo las necesidades institucionales y personales de cada miembro.

Después de este análisis puedo decir que el liderazgo transformacional se preocupa del cambio de la persona por su bien y el de la institución en tanto que el liderazgo transaccional se basa en estímulo respuesta para el cumplimiento de una actividad.

### 2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Por mucho tiempo se ha confundido el ser directivo con ser líder ahora voy a tratar de realizar un análisis y obtener las diferencias que hay entre ellos.

Para poder realizar una diferenciación entre directivo y líder primero obtendré conceptos por separado y luego un análisis para diferenciarlos.

Como se ha dicho muchas veces se cree de dirigir y liderar son sinónimos, a continuación ponemos algunos conceptos.

DIRIGIR “es una actividad compleja y heterogénea que interrelaciona conocimientos y ciencias de naturaleza diversas”, “trabajar con y por medio de los individuos para obtener metas precisas de la institución y organización” (la administración del negocio)

Estos dos conceptos hablan de que el dirigir es un arte pues se enfoca en cumplir metas relacionándose con conocimientos y ciencias diferentes.

El dirigir una actividad no es cosa sencilla sino un proceso de pensamiento lógico, acción y dominio sobre la misma.

Por lo que puedo decir que para dirigir debemos realizar un análisis del objetivo a realizar.

El trabajo principal del director es el de controlar lo que ocurre pero no controla cada actividad pues necesita el trabajo en equipo para cumplir con la meta planteada.

El directivo en la mayoría de las actividades es solo un coordinador de la institución y sus actividades, pues este no puede estar presente en todas las actividades es entonces donde delega funciones para cumplir la meta fijada.

También podemos decir que el director es el responsable de éxitos y fracasos institucionales y en muchas de las ocasiones sin participar directamente en ellas.

Dentro del área educativa podemos hablar de que directivo hace referencia a un nivel jerárquico “la autoridad en la institución viene derivada de la competencia asignada” (G. England 1989)

Según Martín Moreno 1989 “este enfoque se ha concebido básicamente como dirección unipersonal”, e decir se fija una meta y se trabaja en ella.

Podemos decir entonces que un directivo de cierta forma se hace y se forma en la institución.

Por otra parte tenemos el término de líder que se conoce como la persona guía de un grupo o institución.

El líder tiene una capacidad especial que es la de influir en los miembros de su equipo de tal manera que trabajen para realizar un fin común.

El trabajo de un líder es más participativo, este de alguna manera asume la responsabilidad de cierta manera de ser la voz para defender al grupo y para contagiar al grupo.

Existen tipos de líder así tenemos:

- **LIDER AUTORITARIO**, toma decisiones sin consultar.
- **LIDER DEMOCRÁTICO**, discute las alternativas con el grupo.
- **LIDER LAISSEZ FAIRE O LIBERAL**, tiene una conducta pasiva delegando el poder en los demás.
- **LIDER CARISMÁTICO**, tiene la capacidad de modificar valores, creencias y actitudes de su grupo.
- **LIDER TRANSACCIONAL**, se limita a aportar los recursos que considera válidos para el grupo. (Burns 1987)
- **LIDER TRANSFORMACIONAL**, El líder es capaz de motivar, ilusionar y entusiasmar con su visión de transformación, mejora y desarrollo humano.
- 

Esta clasificación se da de acuerdo a la forma en que se ejerce la conducción de las diferentes actividades.

También podemos ver que por la metodología que utiliza el líder este puede ser formal cuando es escogido por una institución y tenemos el líder informal que son los que surgen del mismo grupo de trabajo.

El líder tiene de cierta manera ser el que toma la iniciativa para motivar y realizar una actividad.

Salovey y Mayer 1990 estudiaron la inteligencia emocional y definieron como la habilidad para manejar los sentimientos de las personas, esto nos habla de un buen líder controla y maneja con gran habilidad este tipo de inteligencia.

Entre la última de las características que creo importantes destacar en un líder es el de mantenerse informado y actualizado.

Una vez realizado un breve análisis podemos diferenciar entre directivo y líder.

Pues un directivo de cierta manera se va formando dentro de la institución y puedo decir que es un puesto que se lo va ganando con el transcurso del tiempo, y no se involucra directamente en todas las actividades.

En el caso del líder este posee la habilidad para guiar el grupo, asume responsabilidades y riesgos por el grupo, su puesto es otorgando por el grupo con el que trabaja y forma parte de todas las actividades para cumplir con la meta.

Ahora bien si no son lo mismo si pueden o deberían estar relacionadas pues en el campo educativo los directivos deberían tener ciertas características de un líder y ser un conciliador en la realización de actividades educativas.

## 2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

El ser humano no está programado sino sigue o se ve obligado por la sociedad para participar y formar parte de ella.

Para poder hablar de valores y como estos están relacionados con la educación primero veamos que se entiende por valor.

Los valores han estado en las personas desde que estas aparecieron pues siempre ha existido el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, etc., pero con el paso del tiempo, estos han ido cambiando en la forma que son interpretados y esto se da de acuerdo a las costumbres, esquemas sociales en donde se presentan o aplican.

Podemos decir entonces que valor es o se entiende por valor “lo que hace que un hombre sea tal sin lo cual perderá su humanidad o parte de ella” (Alvarez, 1999, p.3)

Según Gervilla “los valores no tienen existencia real sino adheridos a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades” (Gervilla, 1994). Esto explica con mayor claridad que los valores son interpretados de acuerdo a la sociedad en la que se aplica, siendo las personas o las cosas quienes le otorgan un determinado valor.

También podemos decir que los valores son subjetivos y de acuerdo a varios estudios realizados estos se diferencian de ser no valiosos de acuerdo a las ideas, costumbres o conceptos del medio.

Según varios autores también nos dicen que los valores no se originan en los sentidos sino que se forman y toman sentido en el pensamiento.

Son dos posturas las que estudian los valores ya sea la del objetivismo y la del subjetivismo.

Como características de los valores podemos ver:

Durabilidad; hace referencia que unos valores son más permanentes que otros.

Integridad; cada valor es una abstracción íntegra de sí mismo.

Flexibilidad; cambian con la necesidad y experiencia de cada persona.

Satisfacción; generan cierta satisfacción a quien lo practica.

Polaridad; siempre se da en sentido positivo y negativo, todo valor tiene un contra valor.

Jerarquía; hay valores que se consideran superiores a otros.

Trascendencia; dan sentido y significado a la vida

Dinamismo; se transforman con la época

Aplicabilidad; se dan en diferentes situaciones de la vida

Complejidad; obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones. (Lucini, 1994, pag. 16)

Estas características así como los valores varían entre ellas según la sociedad donde se aplican.

En el campo educativo la formación o refuerzo de valores se da en cómo estos son expuestos de forma individual y adaptada al grupo en el que se encuentra pues en ciertas ocasiones se puede llegar a hablar de crisis de identidad refiriéndose a la ausencia o carencia de proyectos en grupo a los cuales les sean afines.

En la actualidad se habla de que los valores se están perdiendo y otros dicen que hay otros que se adaptan a la realidad actual afectando o favoreciendo al desarrollo humano.

Al hablar de afección es por la confusión de libertad y libertinaje en la aplicación de los valores y si hablamos de que estos favorecen es cuando las personas que los aplican de forma consciente aportan al grupo social en el que se desenvuelven.

Entre uno de los objetivos de la educación con respecto a los valores es el comprender e interpretar el porqué del actuar de las personas y así poder guiar su comportamiento dentro de los requerimientos que impone la sociedad actual y a la vez convertirse en Unidades Educativas del Milenio deberán (Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, 2012)

Como se ha analizado los valores tienen varios ángulos de comprensión pudiendo decir y analizar desde diferentes posturas así si se analiza según la metafísica los valores pueden ser objetivos; es decir valen por sí mismos, desde el área psicológica los valores son subjetivos; valen si la persona dicen que vale y desde el aspecto sociológico son circunstanciales; valen según la situación física en la que son

aplicados ” (Gervilla, 1994), estas posturas nos permiten llegar a la conclusión de que cualquiera que sea la postura con que los valores se apliquen estos cumplen con un grupo social.

Si queremos hablar en un nivel pedagógico que eduque a los niños y jóvenes en valores puede fracasar si no maneja los conceptos antes mencionados.

Los valores en la vida cotidiana como en el ambiente pedagógico se manifiestan a través de la actividad humana satisfaciendo las necesidades sociales.

No se puede hablar de pedagogía y valores de forma independiente pues son parte la una de la otra, al integrarlos debemos tener en cuenta la relación que hay entre el conocimiento y los valores, es decir cuando se quiere impartir un conocimiento científico o profesional debe cubrir todas sus áreas pues así al incluir un valor estos cubren la necesidad dentro de la sociedad.

Al hablar de educación en valores se hace referencia a educar moralmente a niños y jóvenes, estableciendo jerarquías entre ellos y las cosas, pues es a través de ellos que se llega a la convicción de que algo importa o no, es un reto para el docente pues tiene el objetivo de lograr y crear nuevas formas de entender la vida, de crear una historia personal y colectiva cumpliendo con valores morales, éticos y religiosos.

Todos los valores sin diferenciación pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por los niños, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Una vez que el niño interioriza los valores, estos pasan a ser guías de conducta, los mismos que fueron asimiladas de forma libre y personal y a la vez permite marcar objetivos de vida que ayudan al niño a aceptar lo que es y lo que puede realizar.

Muchas de las veces se pueden confundir el aprendizaje de valores como simples conductas de moda pues esta es la tarea del docente y padres de familia para guiar de forma clara y congruente con lo que se enseña y se hace.

Se cree que cuando el niño es muy pequeño no asimila de forma clara los valores pero en realidad es que los entienden bien pero no como el adulto de forma teórica,

el niño requiere ver como son aplicados los valores para el repetirlos y copiarlos en un principio, para luego personalizarlos y utilizarlos en la vida diaria.

Por esto es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es importante que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos

En conclusión podemos decir que los valores son en un principio la base de todo ser humano, son leyes y reglas preestablecidas que luego van formando parte de cada persona y guiándola en el desarrollo de sus actividades.

### 3. METODOLOGÍA

La Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, inicio como un Jardín de Infantes el 7 de septiembre de 1959, desde el 18 de Agosto de 1960 funciona como Escuela y a partir del 22 de Julio de 1966 se completa la Unidad Educativa con lo que es el Colegio, siendo así una institución basada en principios Cristianos, al servicio de la niñez y juventud del Azuay

Con un horario matutino, ofrece tres especialidades:

- Bachillerato en Ciencias con las Especialidades en Físico Matemático y Químico Biológico.
- Bachillerato Técnico: Contador Bachiller en Comercio y Administración.

Además cuenta con academias de: Música, Básquet, Fútbol e Inglés que funcionan en las tardes.

Innumerables espacios verdes, canchas deportivas, laboratorios, salas de audiovisuales, bares, biblioteca, un coliseo y capilla, entre otras, forman parte de la institución.

La escuela cuenta con los 7 años de Educación Básica, con tres paralelos de cada grado con un promedio de 30 a 35 alumnos por paralelo. Los primeros de básica tienen un lugar especial con juegos recreativos, en esta sección los estudiantes trabajan con proyectos, teniendo además las materias de inglés, Biblia, Música, Cultura Física y aula de apoyo psicopedagógico.

Dado su carácter profesional Cristiano- Evangélico la institución se preocupa por la educación integral, la misma que incluye la proclamación de la Santa Biblia como norma de conducta y salvación para los hombres (Art. 4 Reglamento Interno 2010)

### 3.1. PARTICIPANTES

#### a. Participantes

##### **Beneficiarios Directos E Indirectos:**

##### **DIRECTOS:**

668 niños que asisten a la institución

##### **INDIRECTOS:**

41 profesores y personal administrativo

1300 padres de familia

**TOTAL: 2009** personas

Este número de beneficiarios hacen referencia a la totalidad de la población de la Unidad Bilingüe Interamericano los mismos que tendrán acceso a esta información.

**TABLA No. 1**

#### **ESTADÍSTICA DE DIRECTIVOS DE ACUERDO A SU EDAD Y SEXO**

Edad	F		%
	F	M	
45 años	0	1	25
40 años	0	1	25
34 años	1	1	50
<b>TOTAL</b>	1	3	100

Fuente: Nómina de personal  
Elaborado por: Valentina López



Fuente: Nómina de personal

Elaborado por: Valentina López

TABLA No. 2

## ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU EDAD

EDAD	F	%
26 -30 Años	6	15,80
31-35 Años	14	36,84
36-40 Años	11	28,94
más de 40 Años	7	18,42
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Nómina de personal  
Elaborado por: Valentina López

## ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU EDAD

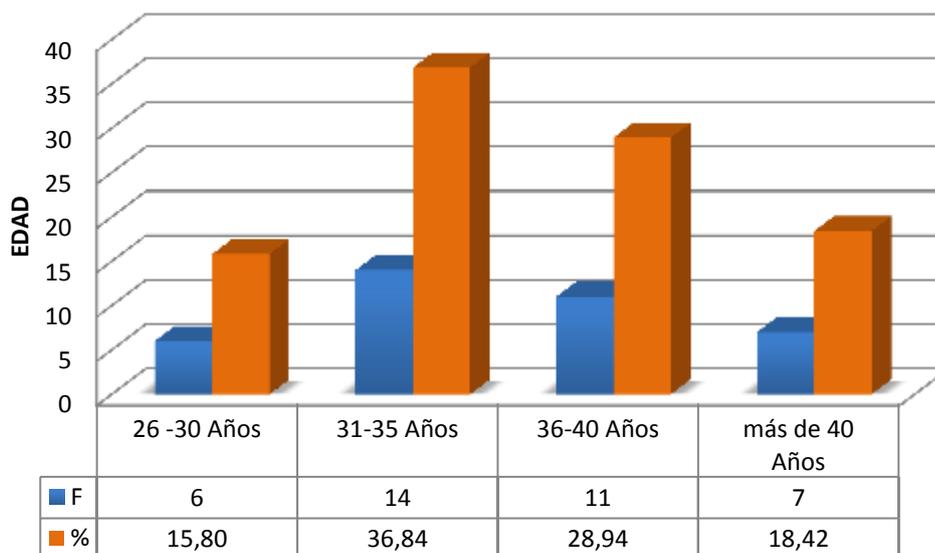


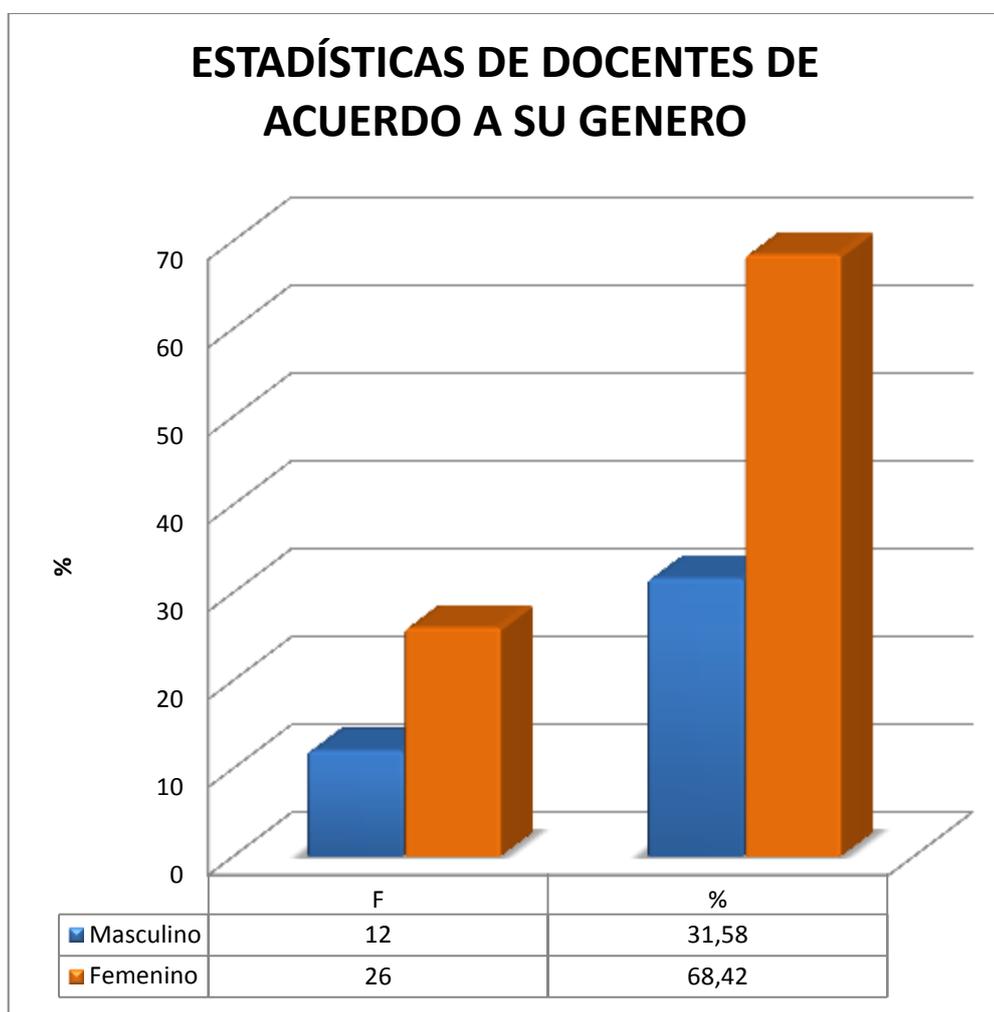
TABLA No. 3

## ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU GÉNERO

GENERO	F	%
<b>Masculino</b>	12	31,58
<b>Femenino</b>	26	68,42
<b>TOTAL</b>	38	100

Fuente: Nómina de personal

Elaborado por: Valentina López



Hay un total de 42 docentes pero para la muestra solo se tomará 20

TABLA No. 4

### ESTADÍSTICA DE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO

TITULO ACADEMICO	F	%
Cuarto Nivel en Docencia	8	19,05
Tercer Nivel en Docencia	13	30,95
Título Profe. Diferente	13	30,95
Sin Título	8	19,05
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fuente: Nómina de personal

Elaborado por: Valentina López

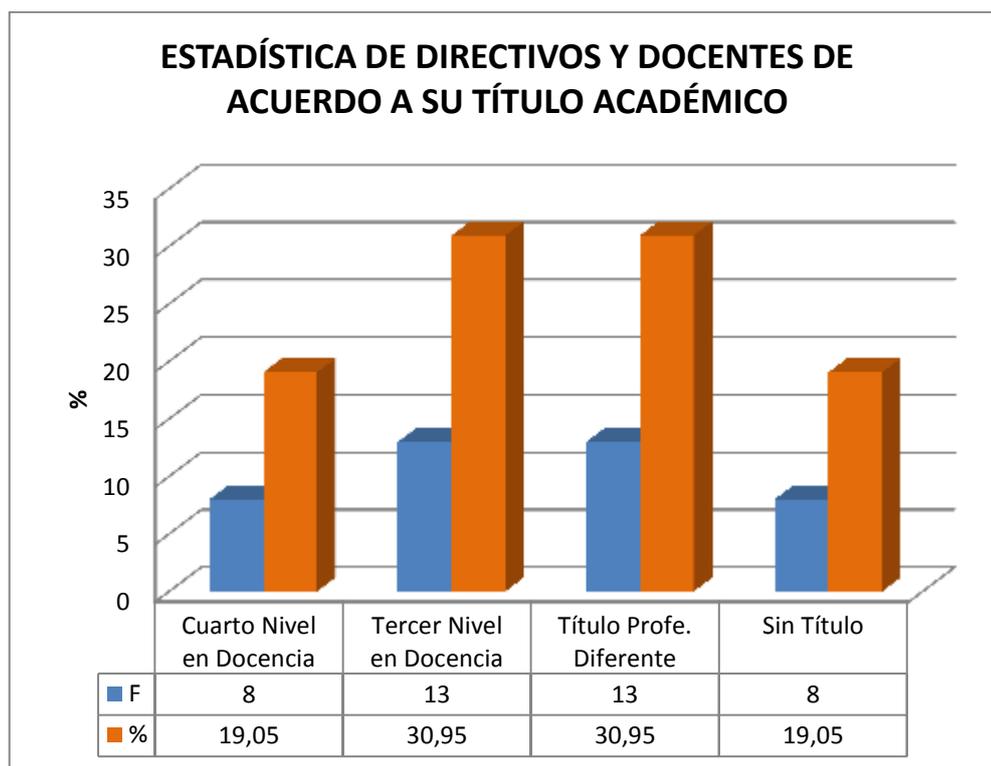


TABLA No. 5

## ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES DE ACUERDO A SU GÉNERO

GÉNERO	F	%
FEMENINO	343	51,35
MASCULINO	325	48,65
<b>TOTAL</b>	668	100

Fuente: Nómina de personal

Elaborado por: Valentina López

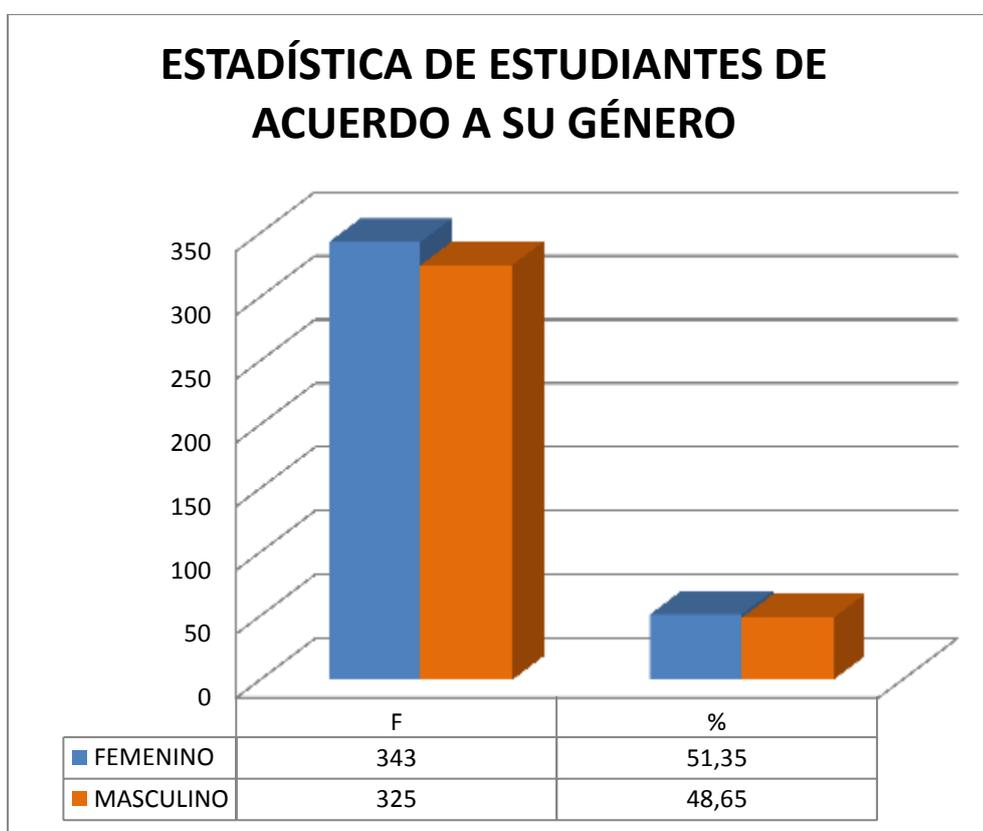


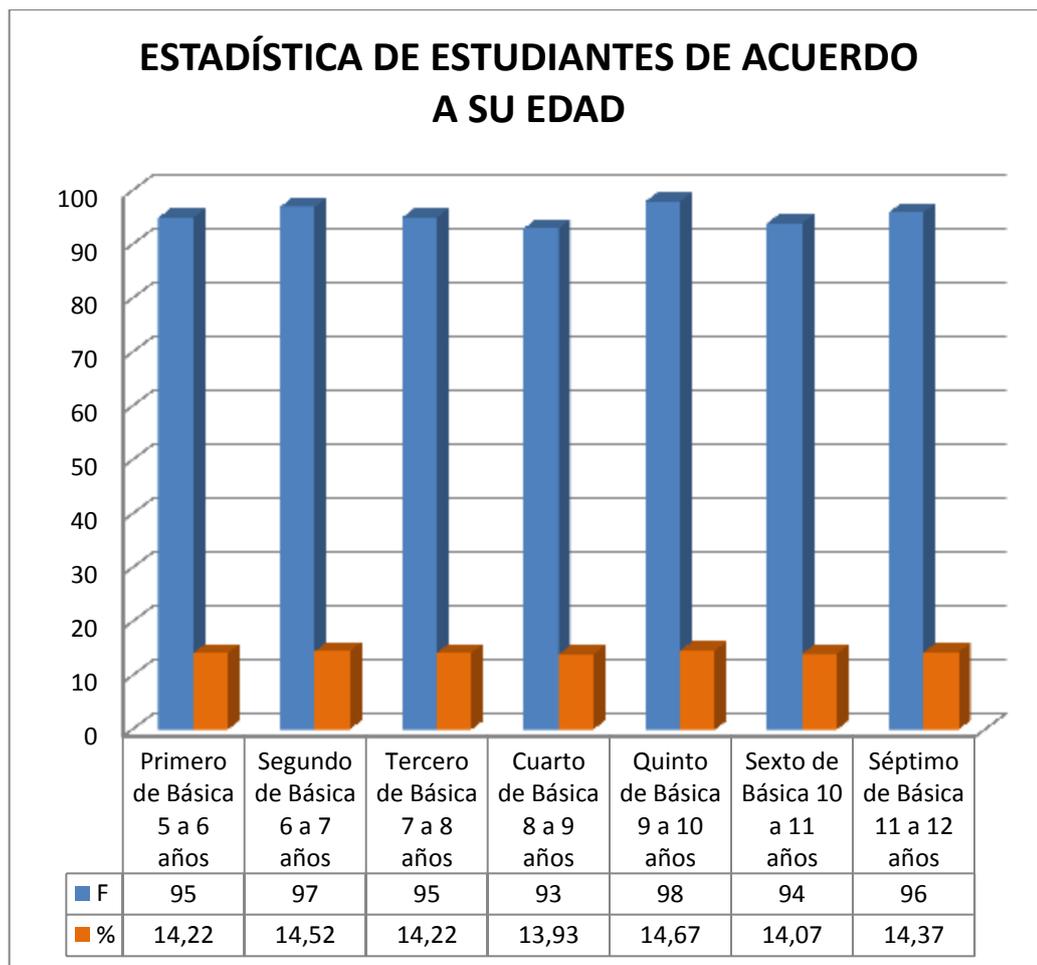
TABLA No. 6

## ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES DE ACUERDO A SU EDAD

EDAD	F	%
Primero de Básica 5 a 6 años	95	14,22
Segundo de Básica 6 a 7 años	97	14,52
Tercero de Básica 7 a 8 años	95	14,22
Cuarto de Básica 8 a 9 años	93	13,93
Quinto de Básica 9 a 10 años	98	14,67
Sexto de Básica 10 a 11 años	94	14,07
Séptimo de Básica 11 a 12 años	96	14,37
<b>TOTAL</b>	<b>668</b>	<b>100</b>

Fuente: Nómina de personal

Elaborado por: Valentina López



Hay un total de 668 estudiantes pero para mi trabajo solo se tomará 20 estudiantes de séptimo de básica

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

El propósito de esta investigación es determinar la capacidad de Gestión y Liderazgo Directivo dentro de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, fomentando el crecimiento en valores, dentro de un ambiente ético y moral, para lo cual se requirió del empleo de materiales de investigación tales como: la encuesta y la entrevista las mismas que fueron proporcionadas por la Universidad Técnica Particular de Loja.

Para este estudio he aplicado la técnica de la encuesta la misma que se aplicó a directivos, docentes, alumnos y padres de familia, estas encuestas se las realizaron de forma personal a cada persona, siendo estas aplicadas a 4 directivos, 20 docentes, 15 padres de familia y 20 estudiantes, tomando estas cifras como muestra de mi estudio.

En la encuesta para los directivos la parte principal a evaluar es como ellos manejan y a la vez son gestores de liderazgo y formación de valores en su institución no solo como autoridad sino como guía frente a su equipo de trabajo.

En la encuesta a los docentes se basa en como el docente guía y maneja el liderazgo en la unidad educativa y a la vez su formación de valores.

En la encuesta a los estudiantes nos ayuda a analizar la visión de los mismos sobre sus autoridades y docentes tanto en el ambiente pedagógico como en los métodos empleados.

A diferencia de las encuestas a directivos, docentes y estudiantes la encuesta de los padres la elaboré guiándome en el texto de investigación y tratando de obtener información de cómo guían y ayudan a guiar a sus hijos en la institución.

Entre los materiales e instrumentos que utilice para este trabajo se encuentra toda la documentación que la Institución nos proporcionó y entre ellas tenemos: PEI, POA, Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico, Reglamento Interno, y Código de Convivencia.

Para la revisión teórica libros y textos; revistas informativas, Acuerdos del Ministerio de Educación, páginas webs, guía didáctica de proyecto de Grado I y II

### 3.3. Método y procedimiento

Para poder hablar de un determinado método o procedimiento a seguir como base del estudio investigativo, es necesario partir de una revisión bibliográfica minuciosa, con el fin de poder contar, con las bases necesarias para determinar el camino más adecuado a seguir.

En el análisis que llevaré acabo voy a utilizar en primera instancia una investigación exploratoria, pues para tratar un tema se debe empezar a conocerlo y familiarizarse con él, y tener una revisión amplia para precisar mejor el problema que se pretende resolver o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis que se pueda plantear.

Uno de los primeros pasos o métodos a seguir son los de la observación directa, pues este me permitirá realizar comparaciones objetivas entre lo teórico y lo práctico dando un mayor respaldo al trabajo realizarse, y a su vez conducirá a la elaboración de un análisis cualitativo del ambiente escolar, ya que si se habla de liderazgo y valores, este deberá ser un ambiente de mucha confiabilidad y seguridad, el mismo que se verá demostrado en el convivir diario.

Para este estudio el proceso investigativo estará guiado por una teoría atomista, basada en el principio de la GESTALT, que establece que “el todo es mejor que la suma de sus partes”, lo que se demostrará al aplicar el estudio a los diferentes elementos que forman parte de la Unidad Educativa, a través, de la aplicación de una metodología descriptiva-analítica que permitirá tener una mejor noción de nuestra realidad institucional.

A continuación seguiré con una investigación aplicada pues pretendo que el estudio a realizarse pueda ser aplicado en la institución y dar un mejor servicio a la sociedad.

Para una mejor interpretación y presentación del análisis, también realizare una investigación descriptiva pues los datos a presentarse se realizarán en cuadros y gráficos estadísticos , que permitirá organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y cuestionarios) facilitando la comprensión de los resultados obtenidos, los mismos que ayudarán a confirmar el cumplimiento de los objetivos planteados y sobre todo si la Unidad Educativa está brindando las bases necesarias a sus estudiantes para ser parte activa de la nueva “Sociedad del Conocimiento”.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNOSTICO

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

La Unidad Educativa Bilingüe Interamericana tiene diferentes instrumentos donde registra como es manejado el liderazgo y valores dentro de la institución teniendo así:

##### 4.1.1.1. El Manual de Organización

El manual de organización es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. (<http://www.definicion.org/manual-de-organizacion>)

La Unidad Educativa Bilingüe Interamericano no cuenta con un manual de organización porque no lo han considerado necesario para la realización de sus actividades pues consideran que mucha de la información que este documento tiene ya se encuentra detallado en el reglamento interno de la Institución, por lo que se interpreta como una debilidad aportando esto como un punto para trabajar a futuro.

##### 4.1.1.2. El Código de Ética

Para definir lo que es un código de ética primero debemos comprender el significado de sus palabras por separado así tenemos que:

La **ética** está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión.

Un **código**, por su parte, es una combinación de signos que tiene un determinado valor dentro de un sistema establecido. En el derecho, se conoce como código al conjunto de normas que regulan una materia determinada.

Un código de ética, por lo tanto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Entonces puedo decir que dentro de una institución un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de la misma. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas.

La “Unidad Educativa Bilingüe Interamericano”, es una institución educativa privada creada en el año 1959 por la Unidad Cristiana Luterana (capítulo 1 de la constitución), con el fin de brindar servicio a la colectividad, he inculcar el amor a Dios y propone como base de su enseñanza los valores cristianos y el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en coordinación con el desarrollo personal, y el uso adecuado de los avances científicos y tecnológicos para el crecimiento individual y colectivo.

Dentro de la Unidad Educativa se trabaja con un código ético (Código Ético UEBI 2010 -2014) basado en la ley Cristiana Luterana poniendo así sus relaciones de:

**Maestro - Estudiante;** este deberá cumplir con los derechos detallados en el código de la niñez, como también respetar las costumbres y creencias sin discriminar habilidades capacidades intelectuales, sexo raza, edad y condición social. (Art. 39 reglamento Interno UEBI 2011)

**Maestro – relación laboral,** el docente debe respetar, integrarse y compartir ideas y conocimientos con su grupo de trabajo, respetar el nivel jerárquico y a su vez hacer respeta su posición sin afectar a la institución.

**Maestro con la sociedad** (padres de familia, representantes), evitar actos de discriminación, incorporarse con la sociedad en actividades de desarrollo, cumplir con las normas y costumbres de la sociedad.

Todo lo antes citado nos a conocer que la institución se maneja con un código ético no solo para el docente sino que engloba la comunidad educativa y la sociedad teniendo dentro de este valores como el respeto, solidaridad, compartir, confianza,

amistad, y al ser una Institución Cristiana todos sus integrantes cumplen con valores bíblicos.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (directivos, gerentes, empresarios...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su Institución durante un período de tiempo, generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

La Unidad Educativa Bilingüe Interamericana maneja su plan estratégico de acuerdo a sus políticas y el objetivo general y objetivos generales creados y formados por la comunidad Luterana cumpliendo así con lineamientos marcados para el desarrollo de sus actividades.

La institución para gestionar el liderazgo de sus docentes promueve la actualización constante de los procesos educativos creando espacios para la capacitación constante de los docentes pero siempre partiendo del principio del Cristianismo y así poder promover la identidad y pertenencia cultural.

La institución ha visto y ha tratado de cubrir las necesidades de la sociedad a la que sirve por lo que se plantea objetivos o proyectos tales como:

Contribuir a la formación y desarrollo educativo de la ciudad, siendo modelo de actualización, modernización y adaptación a las necesidades individuales y sociales de la comunidad lo que nos da a ver que los directivos se mantienen preocupados en que su personal maneje de forma clara el liderazgo y estrategias pedagógicas modernas para cubrir con los planes establecidos.

Por otra parte la institución al basarse en la Ley Bíblica trata Promover la vivencia de valores tales como: el desarrollo Cristiano en los alumnos, respeto por la individualidad del docente en su área pedagógica y de los alumnos y representantes,

el desarrollo integral de los alumnos. “Proyecto de aplicación de valores bíblicos en el que hacer educativo” (Plan Estratégico UEBI 2009 – 2014)

Dentro del plan estratégico podemos analizar que la Unidad Educativa se preocupa por la formación no solo de los niños y adolescentes sino que los prepara para la sociedad actual siendo esta una educación basada en competencia. (Plan Estratégico UEBI 2009 – 2014)

#### **4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...).( <http://www.sinnexus.com>)

Con este concepto podemos decir que el plan Operativo Anual es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico a las acciones que se proponen realizar las dependencias tanto académicas como administrativas de la Institución. Que el desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas; además de contribuir con el cumplimiento de la misión institucional. Que el plan operativo tiene como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

La Unidad Educativa Bilingüe no cuenta con un Plan Operativo Anual ajustado al año lectivo en curso, por lo que no me permitieron acceder al mismo pudiendo incluir a futuro si me facilitan el documento para su análisis.

Pero consta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) el mismo que explica las metas y estrategias con las que cuenta la institución para cumplir durante el año en

curso teniendo en entre ellas realzar los valores culturales, valores cívicos, aplicar principios bíblicos en el que hacer educativo.

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

El PEI es una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las escuelas, constantemente solicitadas por múltiples demandas y requerimientos, en la que participan y viven sujetos diferentes, con roles y funciones diversas (Onetto, 2006.). Frente a esta complejidad el PEI surge como necesidad pero también como respuesta a esa necesidad.

Es la producción singular, propia y específica de cada institución, elaborada por todos sus miembros, que permite establecer prioridades. Al definir los objetivos institucionales concentra las acciones alrededor de un eje que reúne los esfuerzos individuales y armoniza la tarea docente con el resto del colectivo institucional

En vista de que el Proyecto Educativo institucional, presenta aspectos como; Administrativos, Organizativos, Técnico Pedagógico, Económicos, Socio Culturales y Deportivos, Diagnósticos, Objetivos, Actividades, Recursos, Ejecución y Evaluación; analizare para este estudio el aspecto pedagógico.

La institución sigue el modelo PEDAGÓGICO SIGNIFICATIVO, basado en la filosofía de Ausubel, qué nos dice que la interacción entre las ideas nuevas y las que ya posee el niño dan lugar a nuevos significados.

Según Ausubel para que el aprendizaje sea significativo este debe ser adquirido gradualmente e idiosincrásicamente por cada alumno. Esto hace referencia a que cada persona aprende y adquiere conocimientos de forma única.

La escuela se apoya en este tipo de aprendizaje pues cuenta con el material didáctico adecuado para este, sabiendo que este cubre las necesidades individuales y colectivas de los estudiantes y que a su vez les permitan tener un aprendizaje potencialmente significativo, “APRENDER HOY PARA APLICARLO HOY”.

Este tipo de aprendizaje nos muestra que la Unidad Educativa Bilingüe Interamericano, trabaja de forma clara la formación de niños y jóvenes con liderazgo y valores pues permiten al niño aprender con teorías y aprendizajes previos que cada uno haya tenido y a su vez incorporar nuevos para que se dé un aprendizaje que forme niños y jóvenes para esta sociedad.

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

El reglamento interno es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la material. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. En suma, el Reglamento Interno: - Responde a propósitos institucionales - Asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales

El reglamento interno de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericano está formado por XIV Títulos, los mismos que cubren todas las reglas y características que deben tener los miembros de la institución pero para mi estudio tomaré sólo los que se relacionan con la gestión, los valores y el liderazgo.

Los cuatro primeros títulos hacen referencia solo a describir el tipo de institución es sus objetivos, fines, principios, recurso humanos y la organización de la institución. (Cap. 1. Constitución, cap. 2. Naturaleza)

Desde el título IV el reglamento interno nos habla de los recursos humanos y como estos se desarrollan dentro de la institución con relación a las autoridades, los artículos 11, 12, 13, y 14, nos habla de las funciones, deberes y atribuciones de las autoridades: rector, vicerrector, inspector general y director, todos estos artículos muestran que es responsabilidad directa de ellos el administrar la unidad educativa y responder por su funcionamiento, promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación y el desarrollo profesional del personal docente y administrativo

Dar a conocer a la Junta General de Directivos y Profesores, en su última sesión, el informe anual de labores, así como aprobar, la distribución del trabajo y el horario elaborado por una comisión especial, designada por el consejo directivo. (Reglamento Interno UEI 2010)

Asesorar en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los Programas Educativos individuales a los maestros de la institución. Desarrollar acciones

interesadas en asegurar el bienestar social y formación ética, religiosa, moral y cívica de los alumnos.

Veo que el liderazgo y el buen manejo de la institución dependen mucho de la capacidad de gestión de los directivos, de las habilidades para cumplir y hacer cumplir con liderazgo las leyes, reglamentos y más responsabilidad, compromiso y honestidad.

Entonces los artículos de nuestra Ley de educación señalan a la gestión liderazgo y valores como los pilares sobre los cuales debe sostenerse nuestra educación.

De los artículos 19 al 27 nos habla de los Organismos, como son; El Consejo Directivo, Junta general de Directivos y Profesores, La Junta de Profesores de curso, La Junta de Profesores de Área, La Junta de Directores de Área Consejo de Orientación y Bienestar estudiantil, Consejo Técnico.

Todos estos organismos, se reunirán periódicamente, o cuando lo convoque el rector, sus funciones son: evaluar periódicamente el Plan Institucional y realizar los reajustes necesarios, Proponer reformas del Reglamento Interno, estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el rector, estudiar y analizar el aprovechamiento y conducta de los estudiantes, estableciendo un seguimiento, para sugerir medidas que permitan alcanzar el más alto nivel de eficiencia en el proceso de aprendizaje.

Coordinar la planificación didáctica dentro de cada área, de conformidad con las orientaciones impartidas en los niveles superiores.

Unificar criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje y analizar los resultados obtenidos en pruebas, exámenes y otros medios que utilice cada profesor.

Estos Organismos de apoyo académico son los que amplían el desarrollo educativo y colaboran con la administración de la institución.

En el capítulo III nos muestra las asignaciones a las diferentes comisiones como son: La Técnico Pedagógica, de Asuntos Sociales, y de Asuntos Culturales, todas estas, planifican, promueven y ejecutan los principios disciplinarios que regirán la institución y el debido seguimiento del mismo.

En los Artículos 126 al 162 se habla de las funciones de los estudiantes y padres de familia, en el caso de los estudiantes, estos deberán: “asistir puntualmente, guardar la debida consideración y respeto, rendir pruebas de evaluación con honestidad, cuidar la buena presentación, permanecer en el establecimiento durante la jornada de trabajo, y las responsabilidades” (reglamento Interno UEBI 2010) de los padres de familia como son: sujetarse a las normas y reglamentos del establecimiento, como dice en el art. 135 numeral 5 “solicitar cualquier información que requiera sobre su representado tanto en lo emocional como en lo académico”, asistir puntualmente a las reuniones, comunicar la inasistencia de sus representados, entre otras.

En resumen podemos decir que el reglamento interno se sujeta a Ley de Educación de nuestro país cumpliendo con los requisitos para su debido funcionamiento y a la vez acatándose a cumplir las normas éticas, religiosas y morales que la institución enseña y los aplica.

Al igual que el reglamento interno la Unidad Educativa cuenta con un Código de Convivencia, elaborado el 10 de Noviembre del 2009, (Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, 2010), que tuvo como base el acuerdo ministerial del 2008, este Código es creado con el objetivo de detectar las problemáticas sociales entre los diferentes actores de la institución con la finalidad de realizar convenios-acuerdos que permitan una convivencia pacífica, armónica bajo un marco de derechos y obligaciones cristianas y humanas.

Por lo tanto, considero indispensable contar con un Código de Convivencia como herramienta reguladora, en la sociedad actual ya que se trata de un documento que de forma clara y fácil orienta las buenas relaciones del convivir diario entre todas las personas que formamos parte de la Institución Educativa y por lo tanto responsables de brindar una formación integral en valores, ya que al conocer claramente los derechos y obligaciones de cada uno de sus miembros, se puede llegar a establecer acuerdos mutuos, demostrando la existencia de una relación democrática dentro de la Institución, permitiendo realizar las actividades planificadas en un ambiente de paz y respeto mutuo, actitud fácilmente demostrable dentro y fuera de la Institución, demostrando equidad y justicia evitando caer en cualquier tipo de discriminación, respetando el lema de la Institución: “AMOR Y VERDAD”.

Al ser el Código de Convivencia una herramienta fundamentada en los reglamentos de ley vigentes: Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y Adolescencia, Acuerdo Ministerial 182, el Reglamento Interno de la Institución y la filosofía propia de Educadores Luteranos, constituye ser el modelo de convivencia de la comunidad educativa, fortaleciendo el desarrollo integral de las estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo, de servicio y de apoyo a la comunidad educativa.

Un Código de Convivencia por lo tanto, debe registrar todos aquellos criterios básicos que permiten mantener una comunicación sana, mejorando las relaciones interpersonales, fomentando el desarrollo de una sociedad con valores humanos y cristianos.

Por lo que, luego de revisar los dos documentos podemos concluir que hay que trabajar arduamente en la culminación del fortalecimiento y adecuación del nuevo Reglamento Interno, ya que conjuntamente con la Ley Orgánica de Educación constituyen ser la base para la elaboración del Código de Convivencia.

Estos dos reglamentos son básicos y deben ser de conocimiento de todos los docentes y padres de familia que decidan optar por nuestra institución para la formación de sus hijos, ya que a través de su conocimiento pueden encontrar seguridad en lo que la Institución ofrece, pues los grandes cambios que están produciéndose en nuestra sociedad, nos están obligando a modificar completamente los esquemas tradicionales, que durante mucho tiempo se los ha mantenido, sin embargo, la Institución se ha caracterizado por ser una institución con valores, cuya misión ha sido brindar una formación científico-académica de calidad, fomentando una educación integral, en la que se promueve la libertad de pensamiento, en base a una autonomía verdadera, dentro de un ambiente disciplinario y creativo, dando mucha importancia a los valores, que se están perdiendo, debido a la gran influencia de la sociedad de la Información mal empleada y la falta de compromiso de los padres dentro del proceso formativo, ya que actualmente se caracterizan por ser muy permisibles y consentidores, por lo que es indispensable fortalecerlos en base a un desarrollo fraterno, solidario y más humanista.

## 4.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

### 4.2.1 Misión y Visión

**MISION:** Impartir una enseñanza aprendizaje activa basada en dones y talentos a través de una convivencia Cristiana fundamentada en la autoridad de la Biblia utilizando una pedagogía eficaz y un currículo que potencie las capacidades individuales, interpersonales y sociales de los estudiantes para entregar a la sociedad personas emprendedoras “QUE APRENDAN HOY Y APLIQUEN HOY” y de esta manera lleguen a ser la “SAL Y LA LUZ” del mundo (Código de Convivencia, 2011, pág. 3)

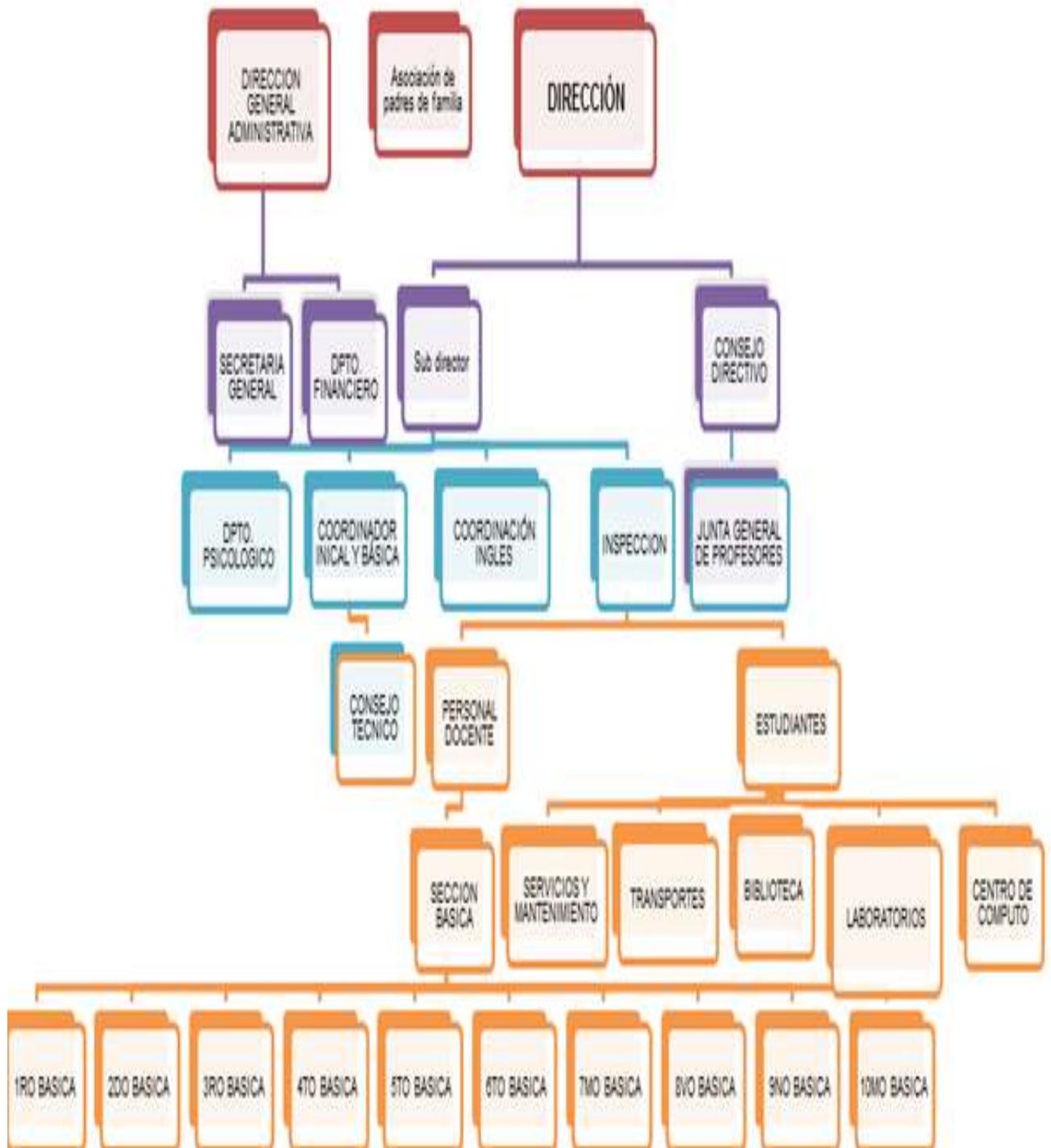
**VISION:** “Los maestros, padres de familia y estudiantes descubrirán el maravilloso mundo que DIOS creó, a través de un proceso de enseñanza – aprendizaje activo, a fin de alcanzar una educación de excelencia”. (Código de Convivencia, 2011, pág. 3)

La unidad Educativa dentro de su misión y visión contempla las áreas de liderazgo y formación de los niños y jóvenes en valores no solo Cristianos religiosos, sino también respeta las individuales de cada niño y la potencia para que estas sean productivas y de ejemplo para la sociedad.

### 4.2.2 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran. Un organigrama permite analizar la **estructura** de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización ([www.definicion.org](http://www.definicion.org)). A continuación presento el organigrama de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericano pero solo del área de la escuela que es mi área de estudio.

## ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA



Fuente: Reglamento Interno Unidad Educativa Bilingüe Interamericana

Elaborado por: Comisión de Directivos de la Institución

### **4.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos**

La unidad Educativa cuenta con los departamentos de psicología, de inspección, de biblia (capellán), planificación, y administración, todos estos dirigidos acertadamente por cada uno de los representantes asignados.

Estas áreas o departamentos cuentan y ofrecen asistencia profesional, en forma individual al estudiante y en forma colectiva cuando se trata de un aula, promueven la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas y cátedras, propician la investigación y experimentación pedagógica, así como la innovación y adaptación curricular promoviendo la elaboración y utilización de los recursos materiales que la tecnología ofrece al servicio de la educación.

### **4.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores**

Dentro de la unidad educativa se puede ver un clima escolar favorable tanto para el docente como para el estudiante pudiendo decir que la:

#### **4.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores**

El nivel planeación pedagógica de cada cátedra se la realiza por área y equipos de trabajo partiendo de una planificación anual, mensual y por unidades las mismas que se trabajan en equipos para poder revisar si las cátedras cumplen con el enfoque planeado y así poder brindar una educación basada en fundamentos éticos y morales y a la vez tratando de estas cubrir y desarrollarse dentro de un clima agradable que favorezca tanto al docente como a los estudiantes para el desarrollo y cumplimiento de las tareas, la distribución de las aulas rompe de cierta forma el esquema tradicional permitiendo mayor contacto entre el docente y los alumnos, los métodos evaluativos están basados en parámetros definidos y creados por la institución siendo estos de forma cuantitativa y cualitativa por lo que permiten y respetan el desempeño del estudiante de acuerdo a sus capacidades y a su vez se puede verificar la asertividad o la falla de la pedagogía aplicada o utilizada por el docente.

Las horas de clases son organizadas por la malla curricular institucional y esta es distribuida o aprovechada por el docente de tal manera que permita al estudiante a interactuar entre compañeros como también con el docente y así poder satisfacer las necesidades existentes apoyándose en los diversos recursos didácticos, tecnológicos y humanos para el cumplimiento de las mismas, el docente administra

el tiempo de su hora de clases tanto en la revisión de cuaderno o tareas como también para la evaluación y revisión de tareas especiales o proyectos.

#### **4.3.2. Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

En la Unidad Educativa Bilingüe la dimensión organizativa se esfuerza por tener docentes que valoren y amen lo que hacen permitiendo así tener un clima agradable y de compañerismo entre su personal.

En el área organizativa los directivos saben tomar decisiones y asumir compromisos en lo individual y colectivo para ayudar a mejorar las prácticas dentro del aula y las habilidades para mejor los procesos de enseñanza aprendizaje.

Para no retomar temas ya tratados como es las funciones por áreas, me limitaré a hablar de que la institución tiene comisiones designadas para cada área y actividad estando estas bien estructuradas y a su vez cumplen con las funciones designadas respetando con las normas institucionales e involucrando a docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, de acuerdo a la actividad que vaya a realizar.

Dentro de la institución también se dan espacios de trabajo y evaluación en equipo que es donde los docentes comparan y revisan la metodología, pedagogía y desarrollo de la cátedra y como esta se está cumpliendo y si se está respetando las normas institucionales.

#### **4.3.3. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores**

La dimensión administrativa hace referencia a la administración de todos los recursos tanto financieros como didácticos y humanos, los mismos que ayudan o favorecen en el cumplimiento de la enseñanza aprendizaje.

Se encarga también de controlar las relaciones inter e intra personales en el manejo de la información institucional cumpliendo con las normas de la misma.

#### **4.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores**

La Unidad Educativa Bilingüe se preocupa mucho por tener un gran nivel de trabajo y apoyo por parte de los padres, pues la institución considera que la actuación de los padres y de la comunidad en si son la base que contribuyen a mejorar la calidad de la educación.

En esta área podemos decir que los docentes se encargan de mantener informados a los padres o representantes sobre el desempeño del niño dentro de la institución y como este rinde dentro de cada área académica, teniendo el docente que realizar una evaluación inicial de los estudiantes para saber el nivel en el que se encuentra y lo que este debe proponer para su cátedra, también deben realizar una evaluación al termino del ciclo para evaluar el nivel de aprendizaje que ha tenido el niño y a su vez poder elevar el nivel académico.

Dentro de todo esto la institución involucra a los padres para que estos sean partícipes activos de la educación de su hijo, siendo esta la base en la que se fundamenta la Comunidad Luterana de familias unidas.

Después de haber analizado las diferentes dimensiones en las que se desempeña la institución vemos que esta cubre y no deja de cumplir con los valores éticos y morales que no solo los enseñan sino que los aplican en cada actividad como ser el respeto, la integridad, el compañerismo, el respeto a la dignidad, raza, clase social, religiosa, la honradez, etc.

#### **4.4. Análisis FODA**

##### **4.4.1. Fortalezas y debilidades**

En la Unidad Educativa Bilingüe se tiene las siguientes fortalezas y debilidades en relación a la gestión y liderazgo de valores.

**FORTALEZAS:** Cuenta con local propio, un personal docente calificado, motivado y dispuesto a superarse en todas las áreas pedagógicas y humanas, cuenta con una educación integral, espacios recreativos amplios, lo más importante un Código Ético que se cumple a cabalidad y recursos didácticos actualizados.

Todas estas fortalezas permiten ver que existe un manejo responsable de sus líderes y que a su vez forman en valores éticos, integrales respetando las capacidades individuales y del espacio.

**DEBILIDADES:** dentro de estas ponemos la falta de un manual organizacional, la falta de un plan operativo anual y la carencia de cursos de capacitación de los docentes el área de liderazgo y como fomentar valores.

Las pongo como debilidades la falta de un manual organizacional pero la institución no la reconoce como tal por lo que no la cree necesaria para su funcionamiento, con respecto al plan operativo tuvo una falencia de que la persona encargada salió con permiso médico por lo que no pudo terminarse a tiempo el informe, y por los cursos pues no se cuenta con personas especializadas en el tema para guiar a los docentes de forma unificada en lo que hace referencia a valores.

#### **4.4.2. Oportunidades y amenazas**

En la institución también contamos con oportunidades y amenazas y entre ellas tenemos:

**OPORTUNIDADES:** se tiene el espacio de innovar y proponer nuevas propuestas como lo es el crear un manual organizacional, otra oportunidad esta que se participa e integra en actividades socio culturales las mismas que fomentan los valores de compañerismo, responsabilidad y solidaridad, también como oportunidad la institución tiene el intercambio intercultural lo que nos ayuda en gestionar nuevas propuestas y aceptar y respetarlas costumbres y creencias de otras culturas.

**AMENAZAS:** la existencia de muchos centros en la ciudad limita a la institución en la gestión de liderazgo y formación de valores pues se convierte en una competencia institucional que rompe con todos las normas éticas de la institución, también se puede considerar como una falencia la falta de apoyo por parte de los padres de familia en el cumplimiento de las reglas y normas de la institución.

**4.4.3. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Local propio</li> <li>✚ Personal docente calificado, motivado y dispuesto a superarse</li> <li>✚ Educación Integral y ética</li> <li>✚ Espacios recreativos amplios</li> <li>✚ Código ético aplicado</li> <li>✚ Recursos didácticos actualizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Falta de Manual Organizativo</li> <li>✚ Falta de Plan Operativo Anual</li> <li>✚ Carencia de cursos de actualización y capacitación para docentes en las áreas de liderazgo y valores</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEZAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Innovación de nuevas propuestas académicas</li> <li>✚ Participación e integración de eventos socio culturales académicos y deportivos</li> <li>✚ Intercambio intercultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Influencia de medios externos</li> <li>✚ Falta de apoyo por los padres de familia en el cumplimiento de las reglas y normas institucionales</li> <li>✚ Falta de control al acceso de tecnología por parte de los representantes</li> <li>✚ Influencia de la sociedad en la que el niño se desarrolla y no le permite desenvolverse con facilidad</li> </ul>

Elaborado por: Valentina López

## 5. Resultados de Encuestas y Análisis de las Entrevistas

A continuación presento las tabulaciones realizadas de las encuestas y entrevistas realizadas al personal docente, alumnos y padres de familia de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, siendo estas revisadas y analizadas de forma minuciosa detalle a continuación los resultados obtenidos.

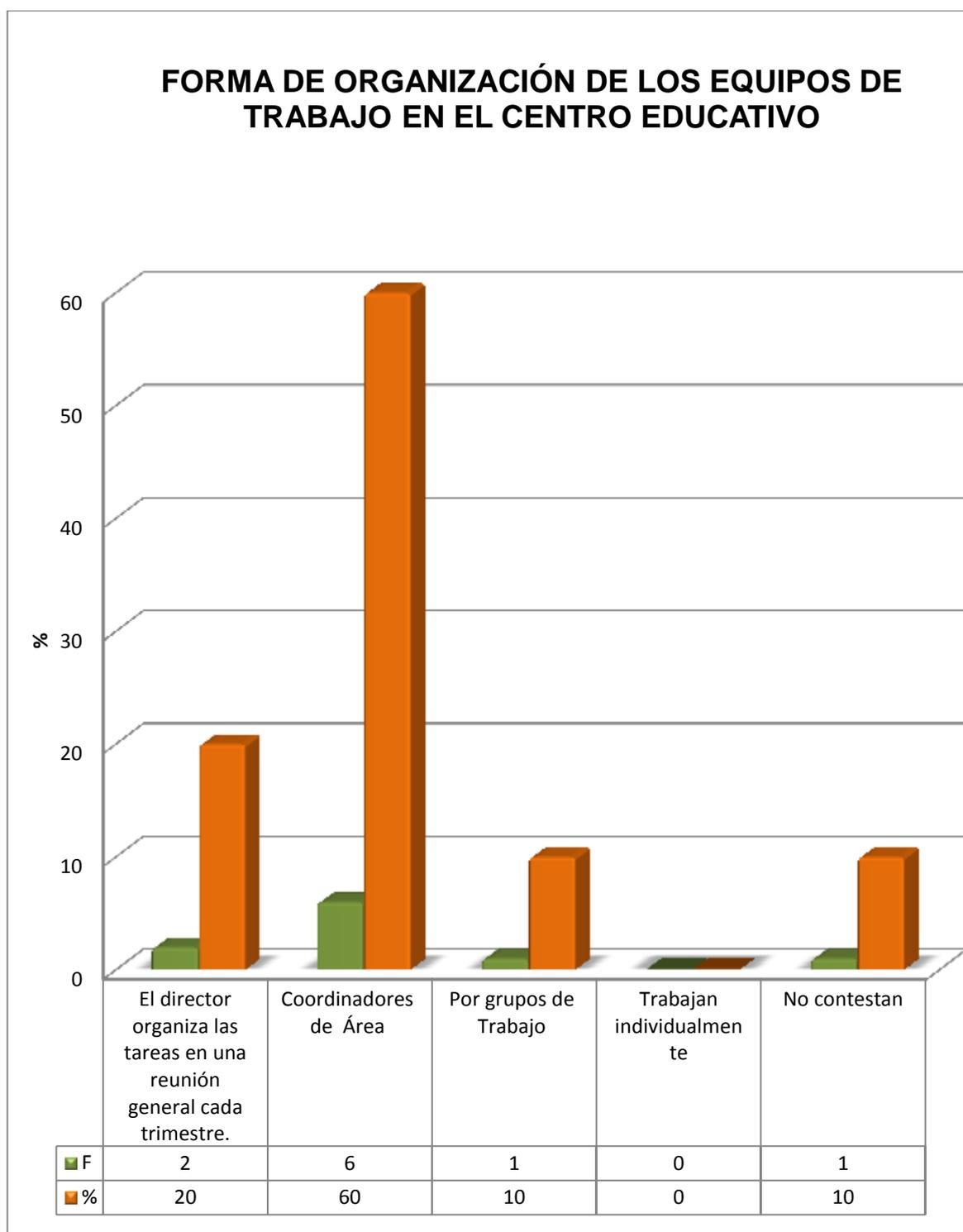
### 5.1.1. DE LA ENCUESTA DE LOS DIRECTIVOS

**TABLA No. 7**

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

<b>FORMA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	20
Coordinadores de Área	6	60
Por grupos de Trabajo	1	10
Trabajan individualmente	0	0
No contestan	1	10

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI  
Elaborado por: Valentina López



La tabla anterior nos permite identificar con un 60% que en la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana los equipos de trabajo están formados por áreas las mismas que son dirigidas por coordinadores de área como se puede observar en el análisis realizado, sin embargo, no debemos restar importancia al 20% en la labor desarrollada por el Rector, quien trabaja conjuntamente con los Coordinadores de Área y el 10% restante.

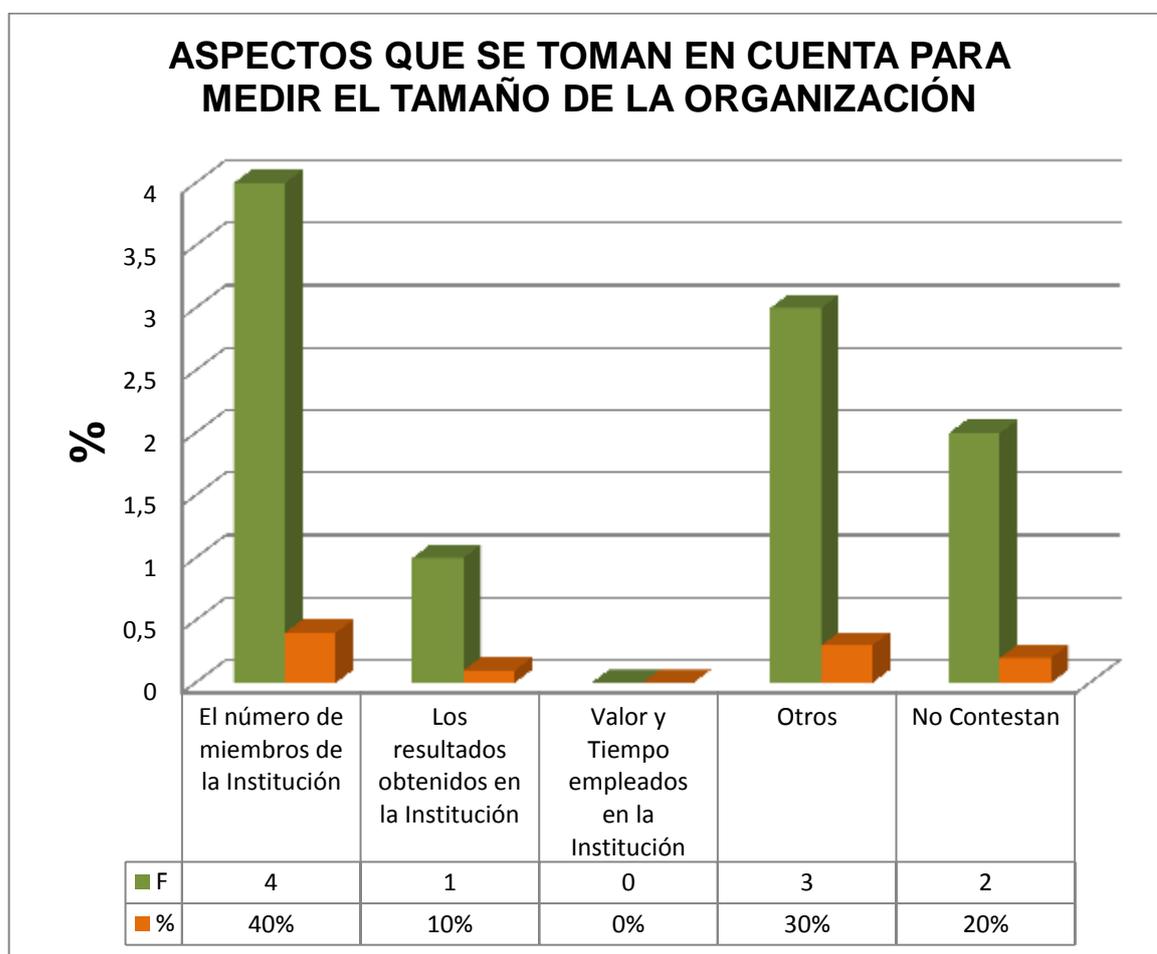
**TABLA No. 8**

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

<b>ASPECTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
El número de miembros de la Institución	4	40%
Los resultados obtenidos en la Institución	1	10%
Valor y Tiempo empleados en la Institución	0	0%
Otros	3	30%
No Contestan	2	20%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI

Elaborado por: Valentina López

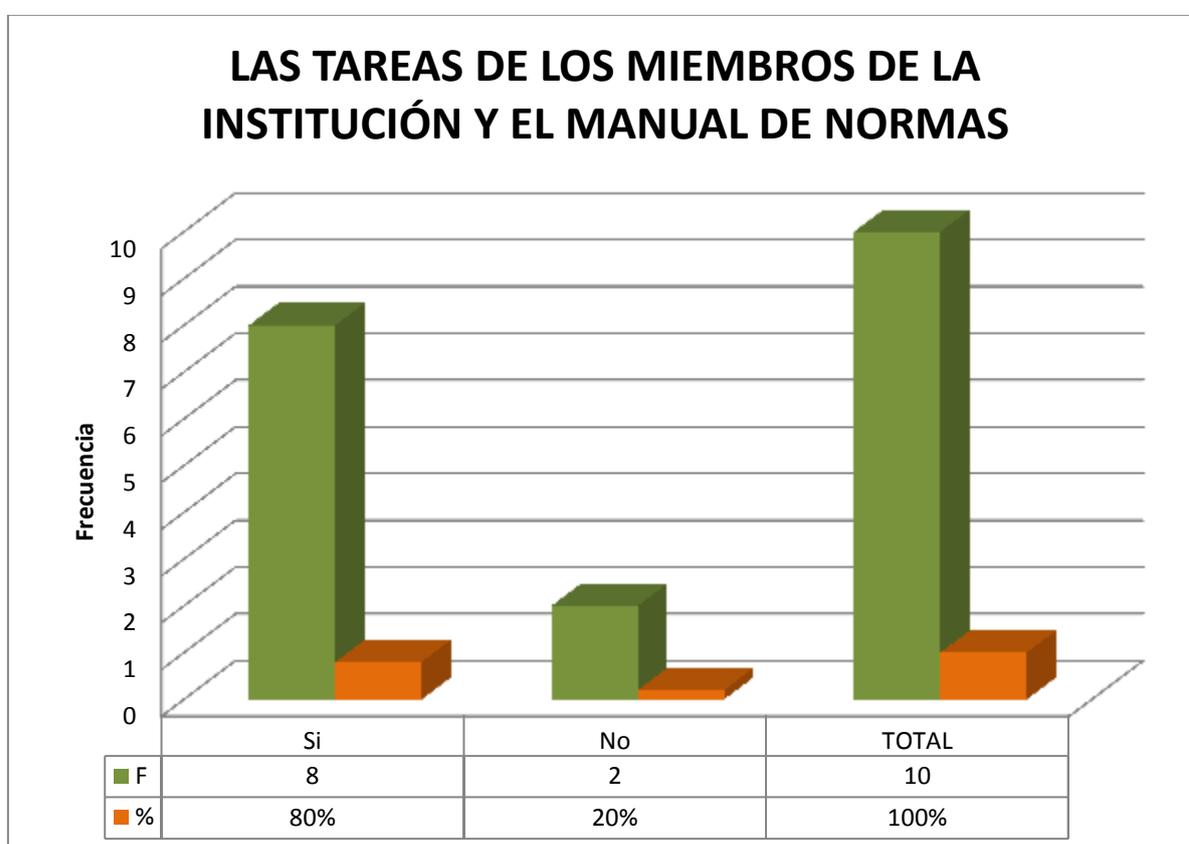


Como se puede ver, un 40% de los directivos encuestados consideran que la manera de medir el tamaño de una organización es básicamente en función a los resultados obtenidos en la misma, aunque existe un 40% de personas para las cuales el tamaño de la Institución está establecido por el número de miembros.

**TABLA No. 9****LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL  
MANUAL DE NORMAS**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI  
Elaborado por: Valentina López



La respuesta de esta pregunta da mucho para pensar ya que como se puede ver, 80% de los encuestados dan una respuesta positiva, pero un 20% de los mismos establecen que no, esto es debido a que en la actualidad no se cuenta con un verdadero manual organizativo, que ayuden a definir exactamente las tareas a cumplir cada uno de los miembros, aunque la mayoría están conscientes de su función y misión dentro de la Unidad Educativa.

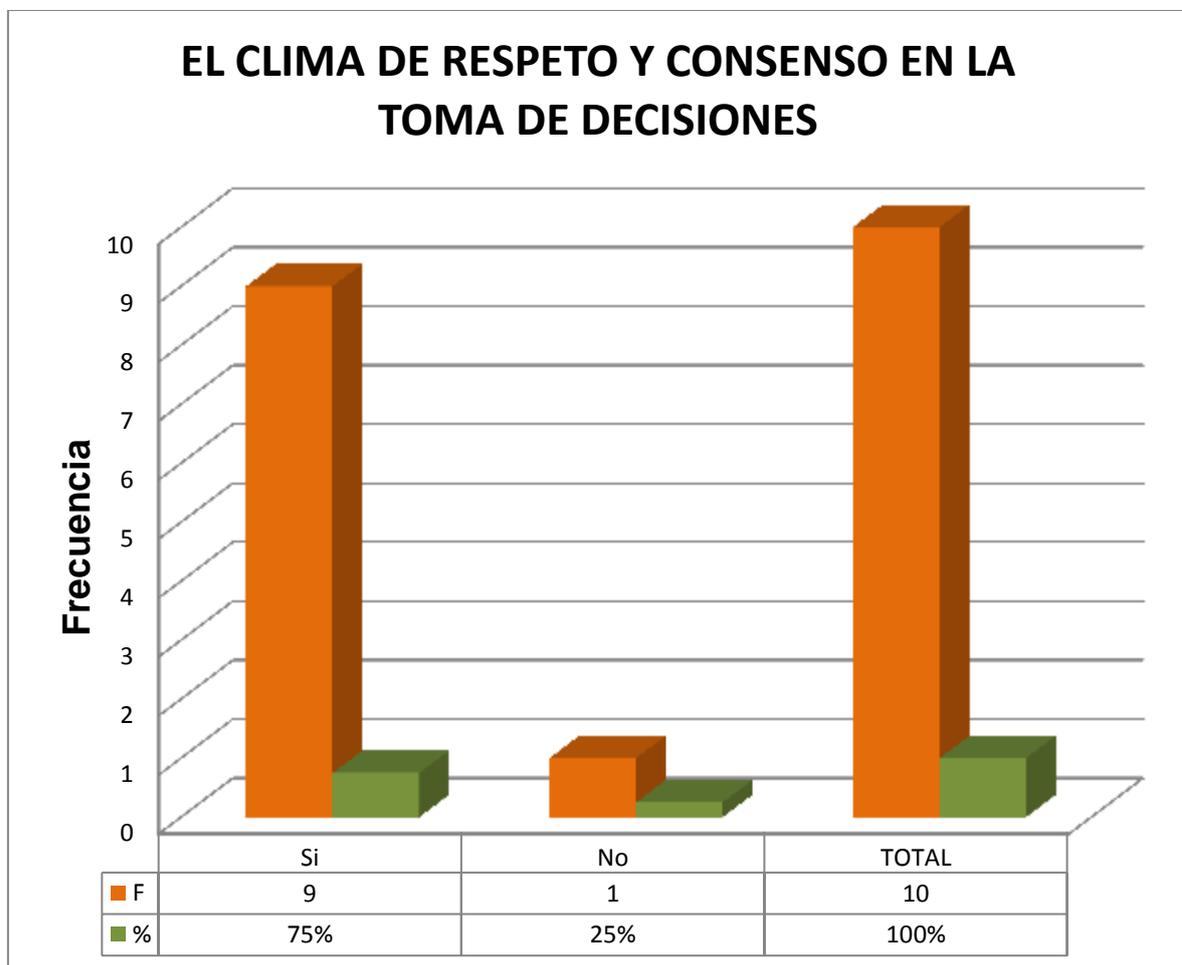
**TABLA No. 10**

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

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	9	75%
No	1	25%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI

Elaborado por: Valentina López



En la tabla anterior se puede ver que el 75% de los encuestados considera que el trabajo se desarrolla dentro de un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, sin embargo no se debe dejar de lado la opinión 25% restante quienes no están de acuerdo, por lo que se debe trabajar dentro de este tema con el fin de mejorar el clima laboral

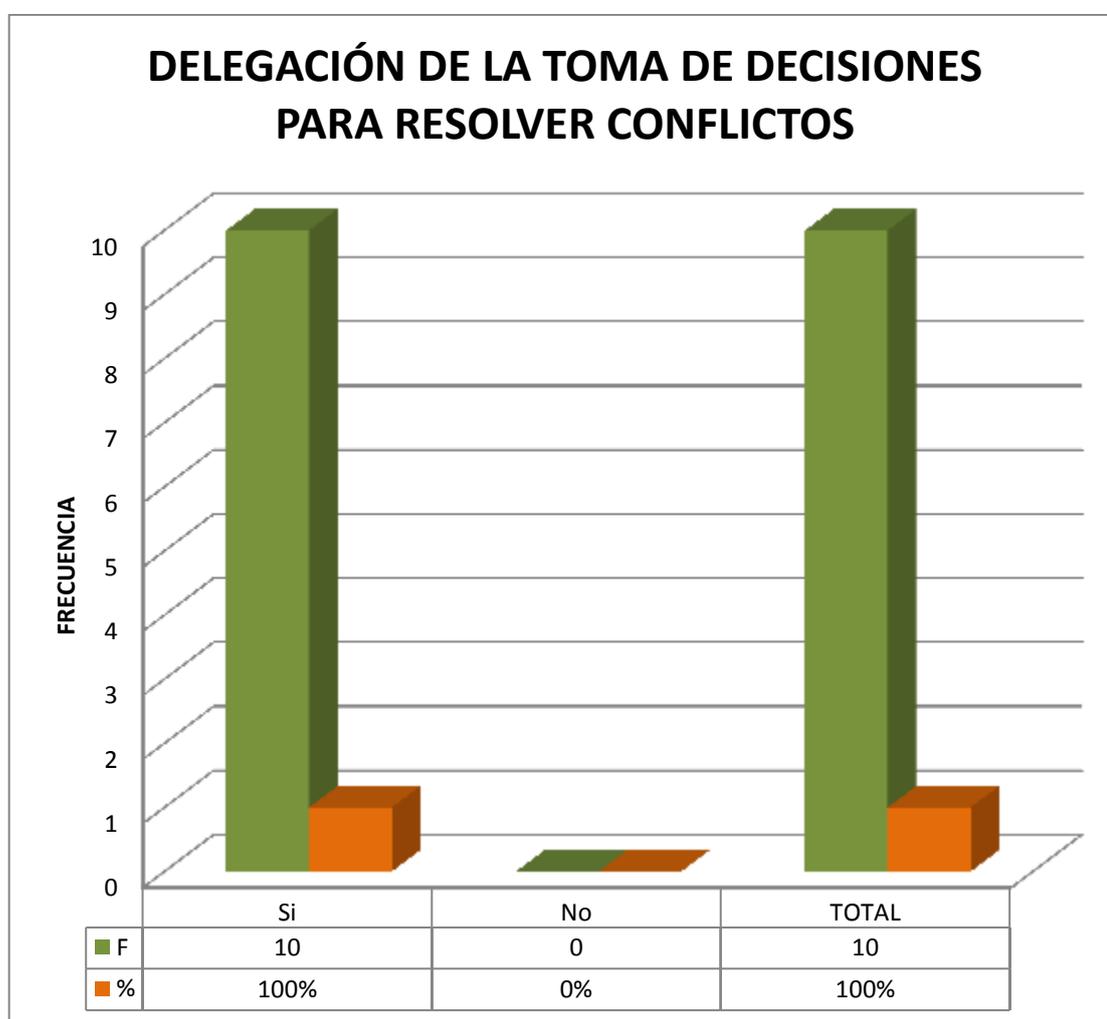
**TABLA No. 11**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES  
PARA RESOLVER CONFLICTOS**

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	10	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI

Elaborado por: Valentina López



Dentro de la Unidad Educativa la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos es una de las grandes fortalezas, fomentándose el verdadero trabajo en equipo, lo cual permite que cada uno de sus miembros sepamos cuando y como actuar en las diferentes situaciones lo cual favorece la toma adecuada de decisiones ante cualquier conflicto que se presente.

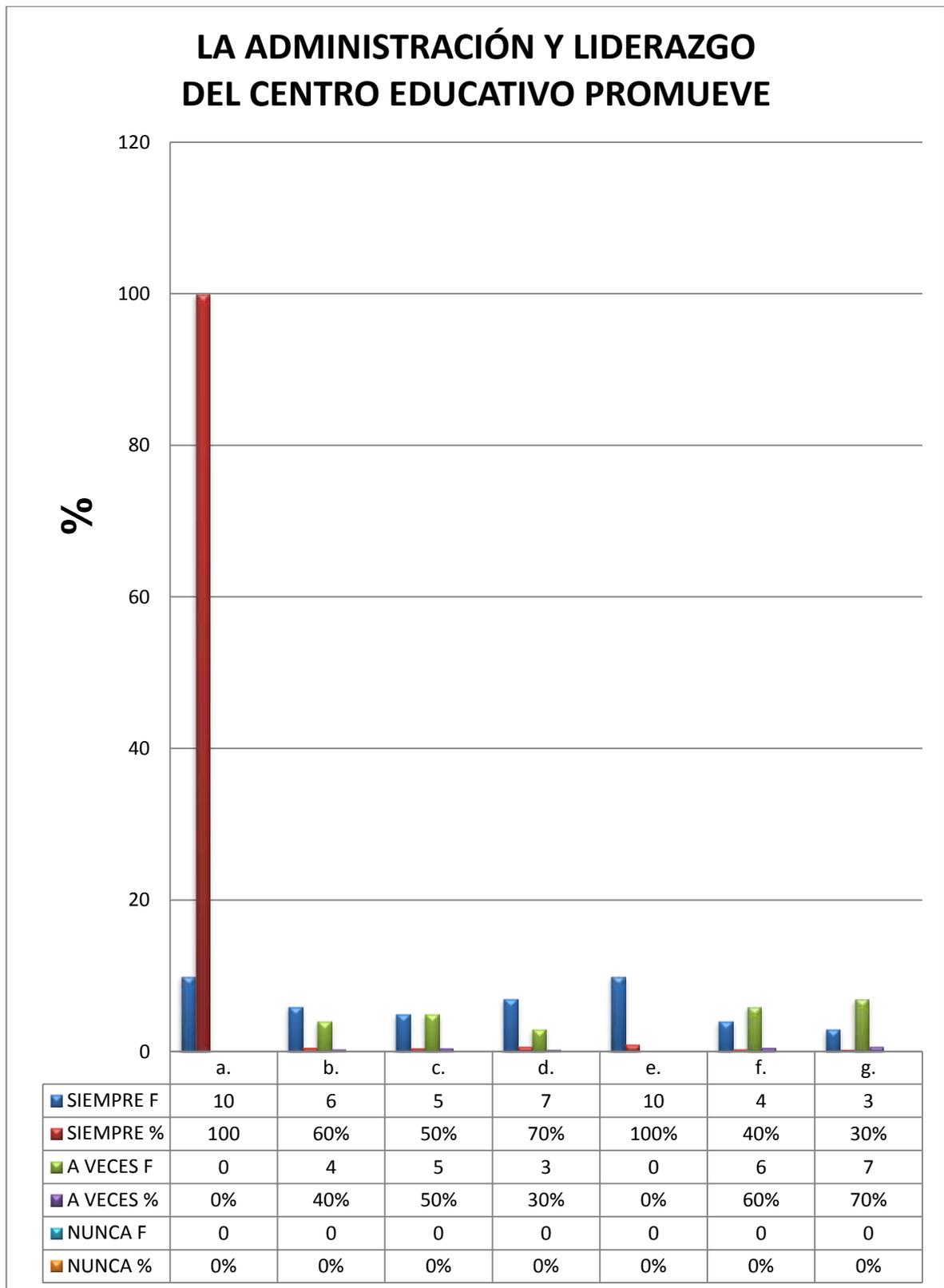
**TABLA No. 12**

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO  
DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a.	Excelencia académica	10	100	0	0%	0	0%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	6	60%	4	40%	0	0%
c.	La capacitación continua de los docentes	5	50%	5	50%	0	0%
d.	Trabajo en equipo	7	70%	3	30%	0	0%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	10	100%	0	0%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	40%	6	60%	0	0%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	30%	7	70%	0	0%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI

Elaborado por: Valentina López



Al realizar este análisis sobre lo que se promueve dentro de la Unidad Educativa es fácil darse cuenta que el 100% considera que se tiende a la Excelencia Académica, en especial a lo que se refiere a la vivencia de valores como también con un 70% en el trabajo en equipo.

**TABLA No. 13**

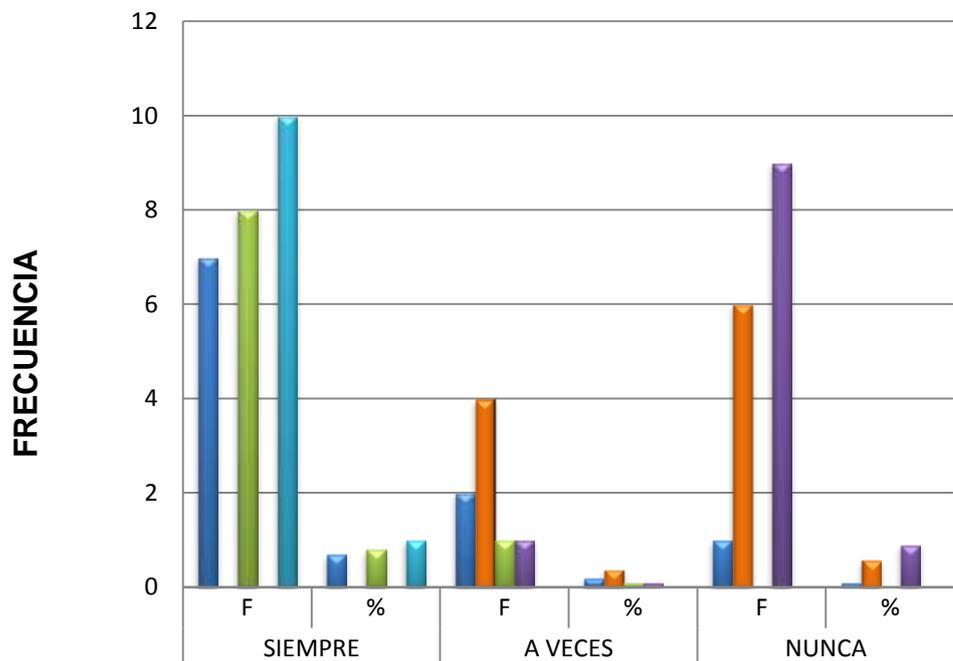
**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN  
PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Son Innatas	7	70%	2	20%	1	10%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0%	4	40%	6	60%
c	Se adquieren a través de la experiencia	8	80%	1	10%	0	0%
d	Se desarrollan con estudios de gerencia	0	0%	1	10%	9	90%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	10	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI

Elaborado por: Valentina López

### Habilidades de Liderazgo que se Requieren para Dirigir una Institución



■ Son Innatas	7	70%	2	20%	1	10%
■ Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0%	4	40%	6	60%
■ Se adquieren a través de la experiencia	8	80%	1	10%	0	0%
■ Se desarrollan con estudios de gerencia	0	0%	1	10%	9	90%
■ Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	10	100%	0	0%	0	0%

Al analizar este resultado se puede ver que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la Institución son consideradas en un 100% por la experiencia aunque las habilidades innatas juega también un papel muy importante, en base a un proceso de capacitación continua que permite combinar la práctica, la teoría y la reflexión

**TABLA No. 14**

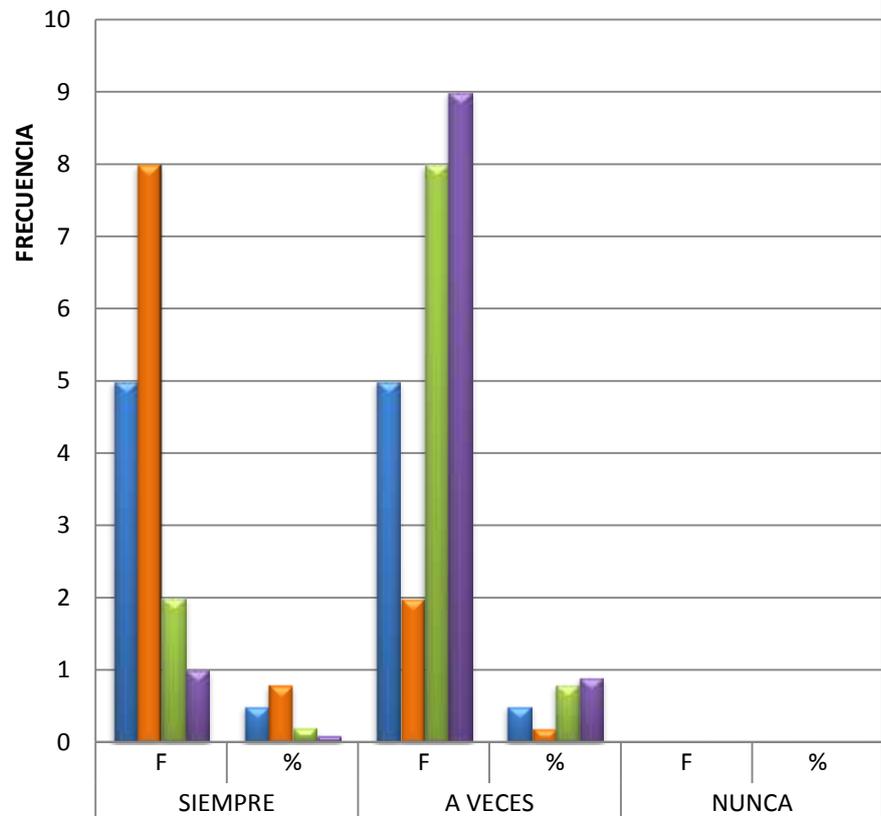
**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO  
DE LA INSTITUCION ESCOLAR**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	5	50%	5	50%	0	0%
b	La disminución del número de estudiantes por aula	8	80%	2	20%	0	0%
c	La mejora de los mecanismos de control	2	20%	8	80%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	10%	9	90%	0	0%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEB

Elaborado por: Valentina López

### PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR



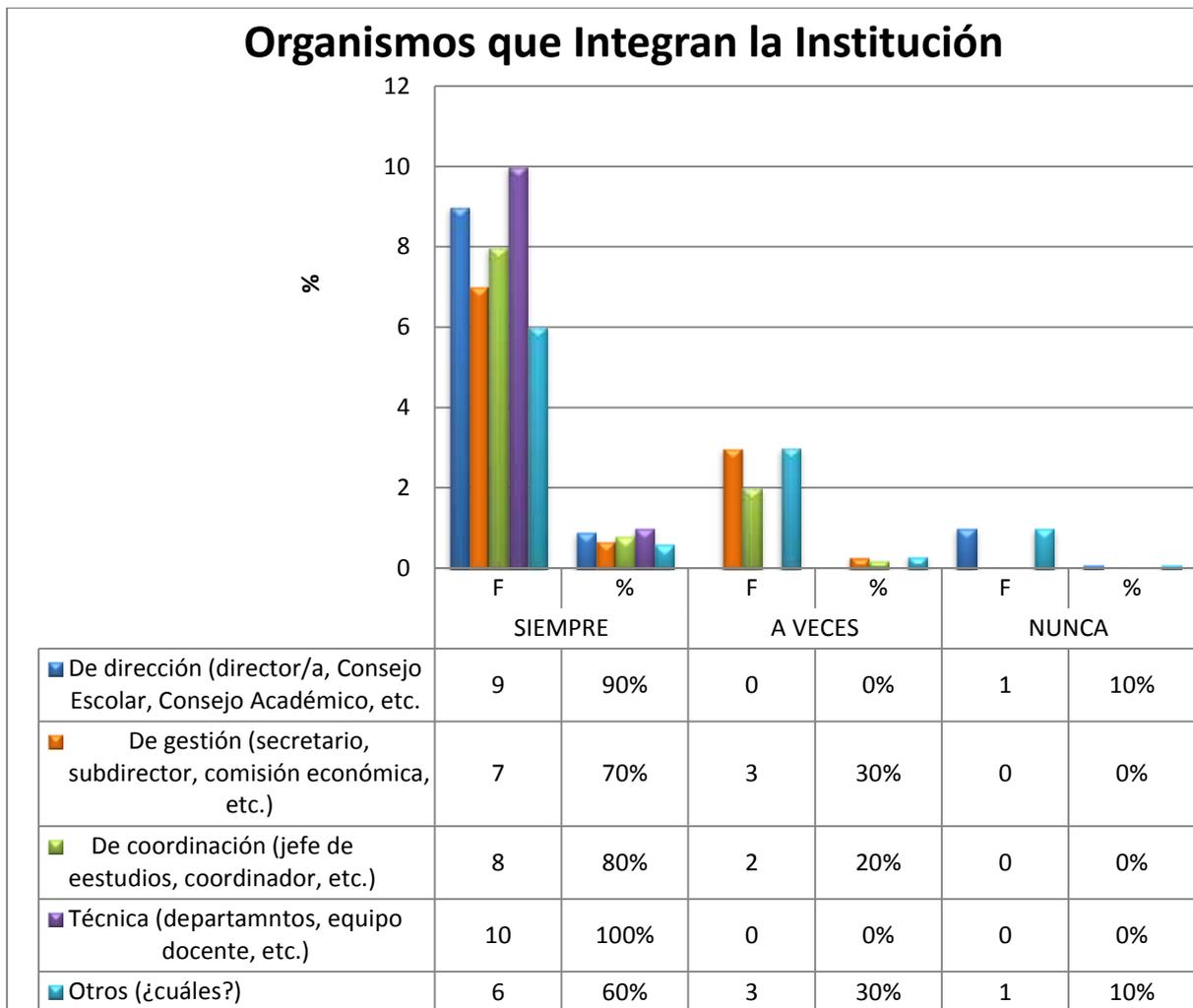
■ El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	5	50%	5	50%	0	0%
■ La disminución del número de estudiantes por aula	8	80%	2	20%	0	0%
■ La mejora de los mecanismos de control	2	20%	8	80%	0	0%
■ La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	10%	9	90%	0	0%

En esta pregunta se puede ver que para mejorar el desempeño y progreso de la institución un 90% concuerdan que depende de la existencia de espacios cordiales de trabajo En cuanto al número de alumnos por aula es un 80% que se ha puesto mayor empeño ya que estamos conscientes que un número pequeño de estudiantes por aula permite brindar una mejor atención a sus necesidades de manera individual

**TABLA No. 15****ORGANISMO QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	9	90%	0	0%	1	10%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	7	70%	3	30%	0	0%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	8	80%	2	20%	0	0%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	10	100%	0	0%	0	0%
e	Otros (¿cuáles?)	6	60%	3	30%	1	10%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI  
Elaborado por: Valentina López



Se puede ver en esta tabla que el 100% de los encuestados coinciden en que la institución está integrada por departamentos, equipo docente, etc. Por otro lado consideran con un 80% que se cuenta con un coordinador, y un porcentaje no muy bajo dice que existen otros organismos dentro de la institución con los que se trabaja siendo estos el consejo estudiantil a esto se le otorga un 60%

**TABLA No.16**

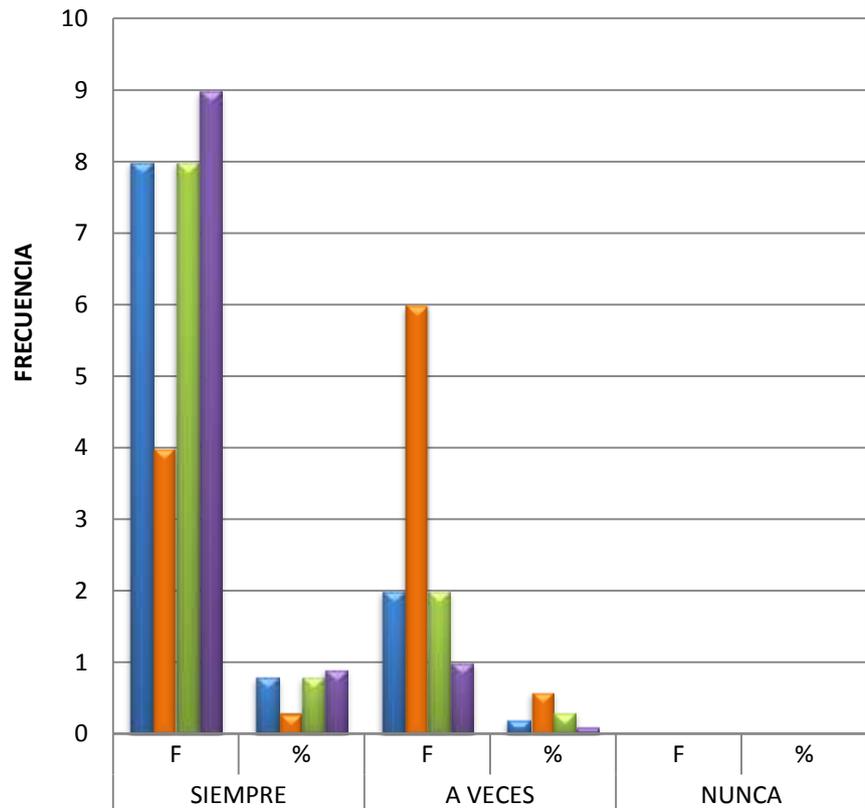
**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO,  
EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
<b>A</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	8	80%	2	20%	0	0%
<b>B</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	30%	6	60%	0	0%
<b>C</b>	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	8	80%	2	30%	0	0%
<b>D</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	9	90%	1	10%	0	0%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI

Elaborado por: Valentina López

### Actividades del Equipo Educativo, Didáctico y Junta de Profesores



■ Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	8	80%	2	20%	0	0%
■ Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	30%	6	60%	0	0%
■ Tratar de formar coordinada los conflictos que puean surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	8	80%	2	30%	0	0%
■ Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	9	90%	1	10%	0	0%

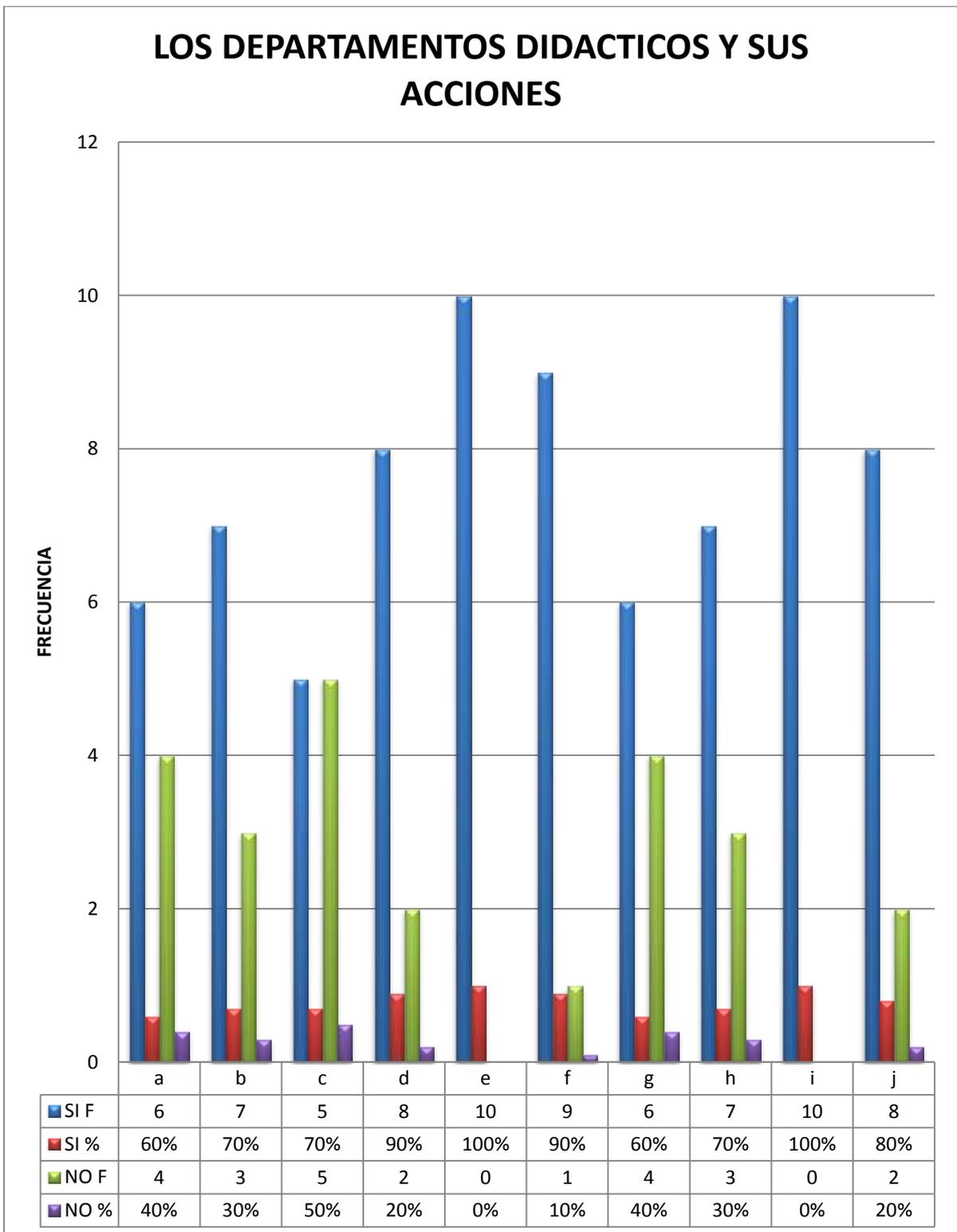
Dentro de la Institución Educativa se da mucha importancia con un 90% a la coordinación de actividades de enseñanza propuesta por alumnos y un 80 % se preocupa en los procesos de evaluación y seguimiento académico por parte de los directivos de la Institución, dando así un 30% a lo que se refiere a establecer acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo

**TABLA No. 17****LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

ORDEN	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	60%	4	40%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	7	70%	3	30%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	70%	5	50%
d	Mantener actualizada la metodología	8	90%	2	20%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	10	100%	0	0%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	9	90%	1	10%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	60%	4	40%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	7	70%	3	30%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	10	100%	0	0%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	8	80%	2	20%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI

Elaborado por: Valentina López



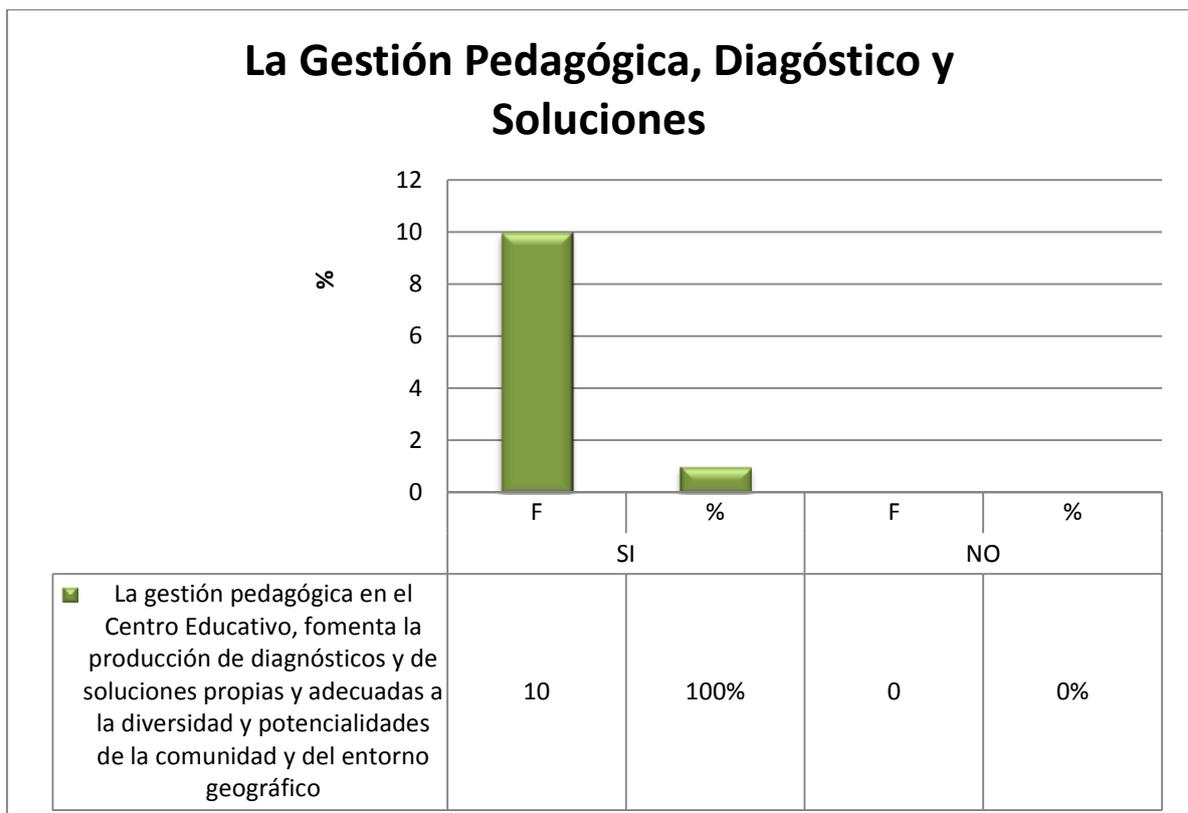
Dentro de la Institución Educativa los departamentos académicos están constituidos por Áreas dentro de las cuales se analiza el material de estudio y a la vez planifican para llevar de forma uniforme las cátedras dadas.

**TABLA No. 18****LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	10	100%	0	0%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI

Elaborado por: Valentina López



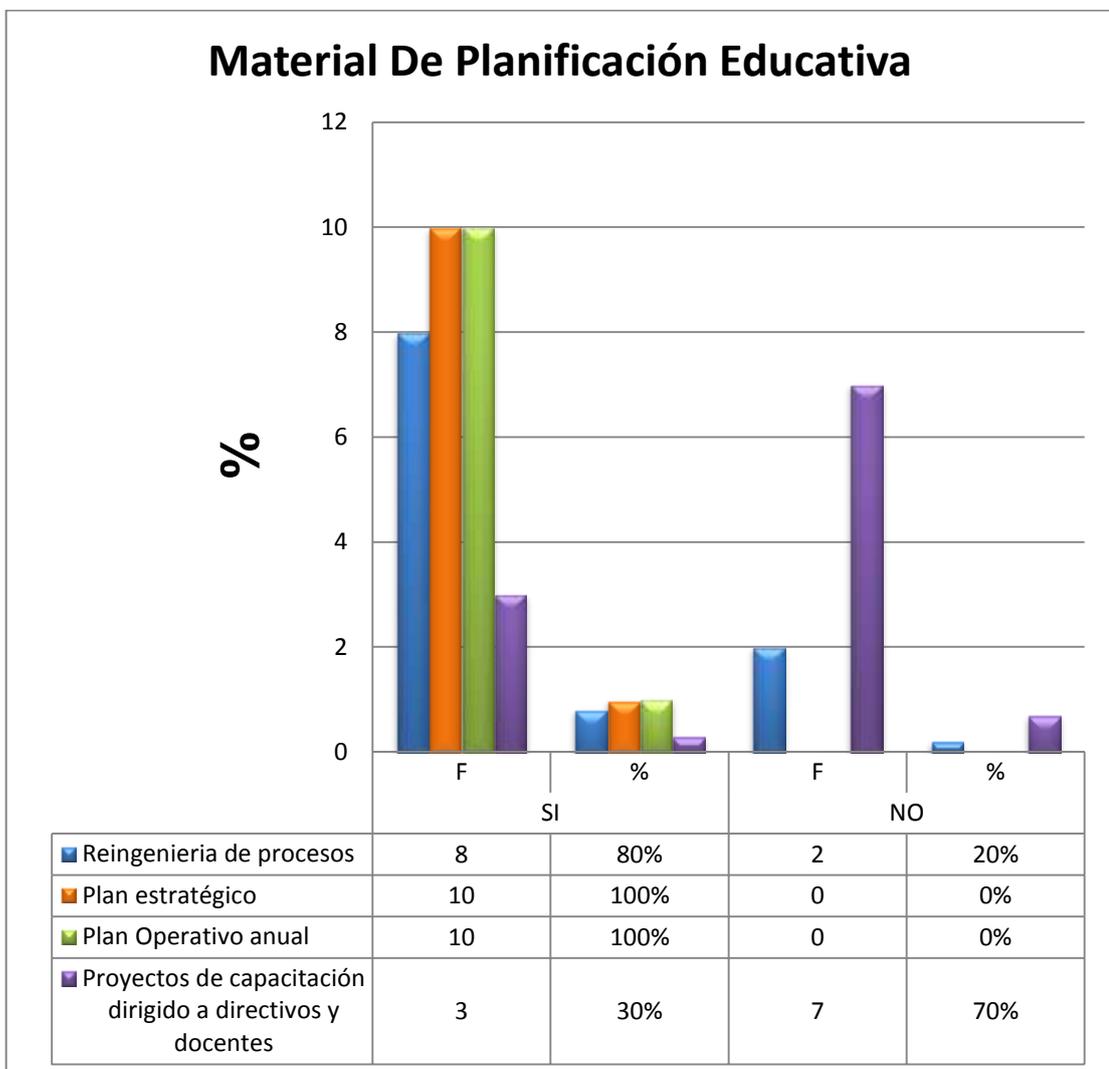
Existe una totalidad en esta pregunta pues los encuestados se ven que se fomenta la producción de diagnóstico y solución de actividades en la gestión pedagógica de la Institución

**TABLA No. 19****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Reingeniería de procesos	8	80%	2	20%
b	Plan estratégico	10	100%	0	0%
c	Plan Operativo anual	10	100%	0	0%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	30%	7	70%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos de la UEBI

Elaborado por: Valentina López



Un 100% dicen que se trabaja con un Plan operativo y un plan estratégico para la realización de planificación educativa.

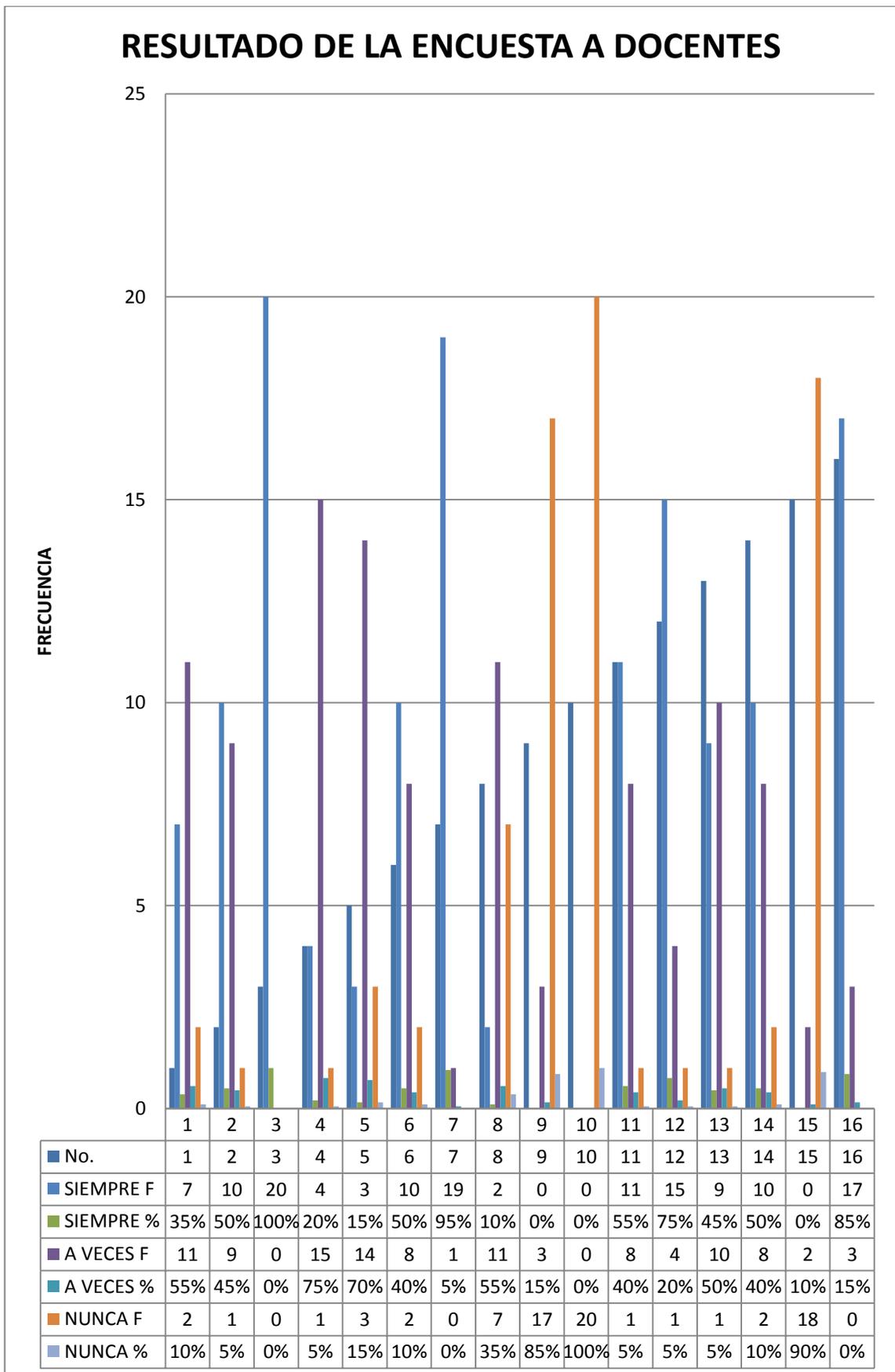
**5.2. DE LOS DOCENTES****TABLA No. 20****RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	No.	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	<b>1</b>	7	35%	11	55%	2	10%
El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	<b>2</b>	10	50%	9	45%	1	5%
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.	<b>3</b>	20	100%	0	0%	0	0%
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	<b>4</b>	4	20%	15	75%	1	5%
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	<b>5</b>	3	15%	14	70%	3	15%
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	<b>6</b>	10	50%	8	40%	2	10%
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	<b>7</b>	19	95%	1	5%	0	0%
Resistencia en los compañeros director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	<b>8</b>	2	10%	11	55%	7	35%
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	<b>9</b>	0	0%	3	15%	17	85%
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	<b>10</b>	0	0%	0	0%	20	100%

DECLARACIONES	No.	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	<b>11</b>	11	55%	8	40%	1	5%
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo	<b>12</b>	15	75%	4	20%	1	5%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	<b>13</b>	9	45%	10	50%	1	5%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	<b>14</b>	10	50%	8	40%	2	10%
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	<b>15</b>	0	0%	2	10%	18	90%
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	<b>16</b>	17	85%	3	15%	0	0%

**Fuente:** Encuestas realizadas a los docentes de la UEBI

**Elaborado por:** Valentina López



Un 100% de los docentes están de acuerdo con que la gerencia educativa promueve a toda unidad educativa la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

## 5.3. DE LOS ESTUDIANTES

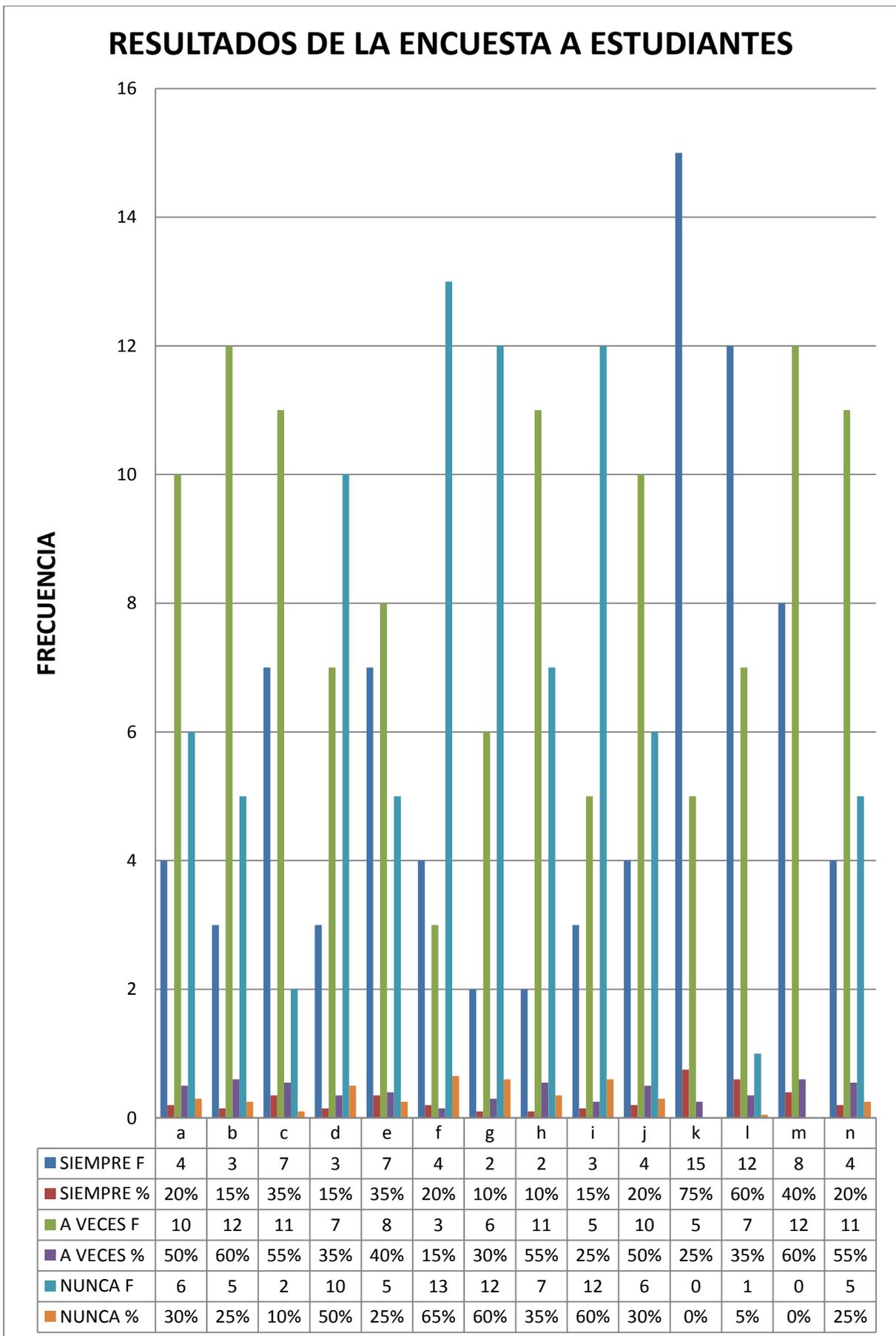
TABLA No. 21

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	No.	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	a	4	20%	10	50%	6	30%
Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	b	3	15%	12	60%	5	25%
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	c	7	35%	11	55%	2	10%
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	d	3	15%	7	35%	10	50%
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	e	7	35%	8	40%	5	25%
Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario	f	4	20%	3	15%	13	65%
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	g	2	10%	6	30%	12	60%
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	h	2	10%	11	55%	7	35%
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	i	3	15%	5	25%	12	60%
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	j	4	20%	10	50%	6	30%
Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	k	15	75%	5	25%	0	0%
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	l	12	60%	7	35%	1	5%
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	m	8	40%	12	60%	0	0%
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	n	4	20%	11	55%	5	25%

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la UEBI

Elaborado por: Valentina López



Los estudiantes en esta tabla nos indican con un 75% que es el docente quien toma las decisiones de lo que se hace en clase

#### 5.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

**TABLA No. 22**

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Habilidades de liderazgo son necesarias para dirigir una institución

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
Si	14	90%
No	1	10%

Fuente: Encuestas realizadas a los padres de familia de la UEBI  
Elaborado por: Valentina López

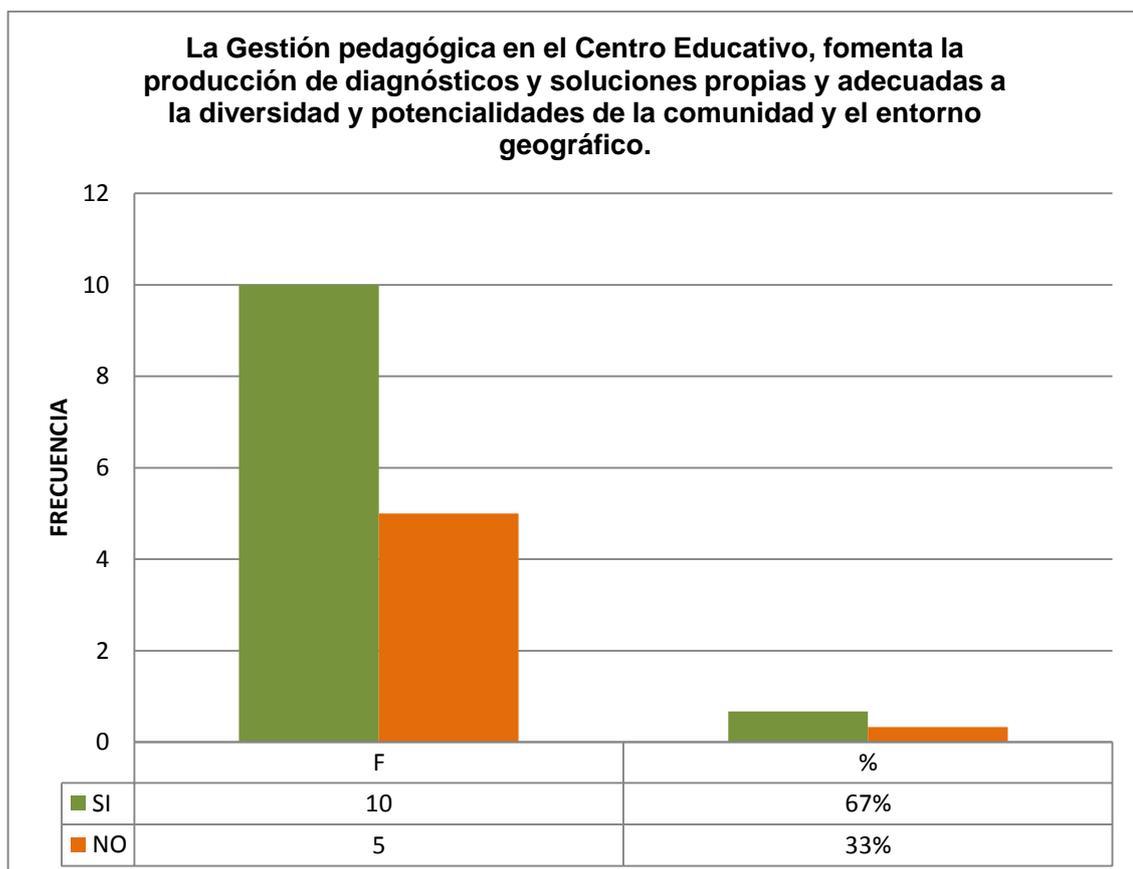


El 90% de los padres consideran que existe un buen liderazgo por parte de las autoridades y docentes en la institución

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

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
SI	10	67%
NO	5	33%

Fuente: Encuestas realizadas a los padres de familia de la UEBI  
Elaborado por: Valentina López



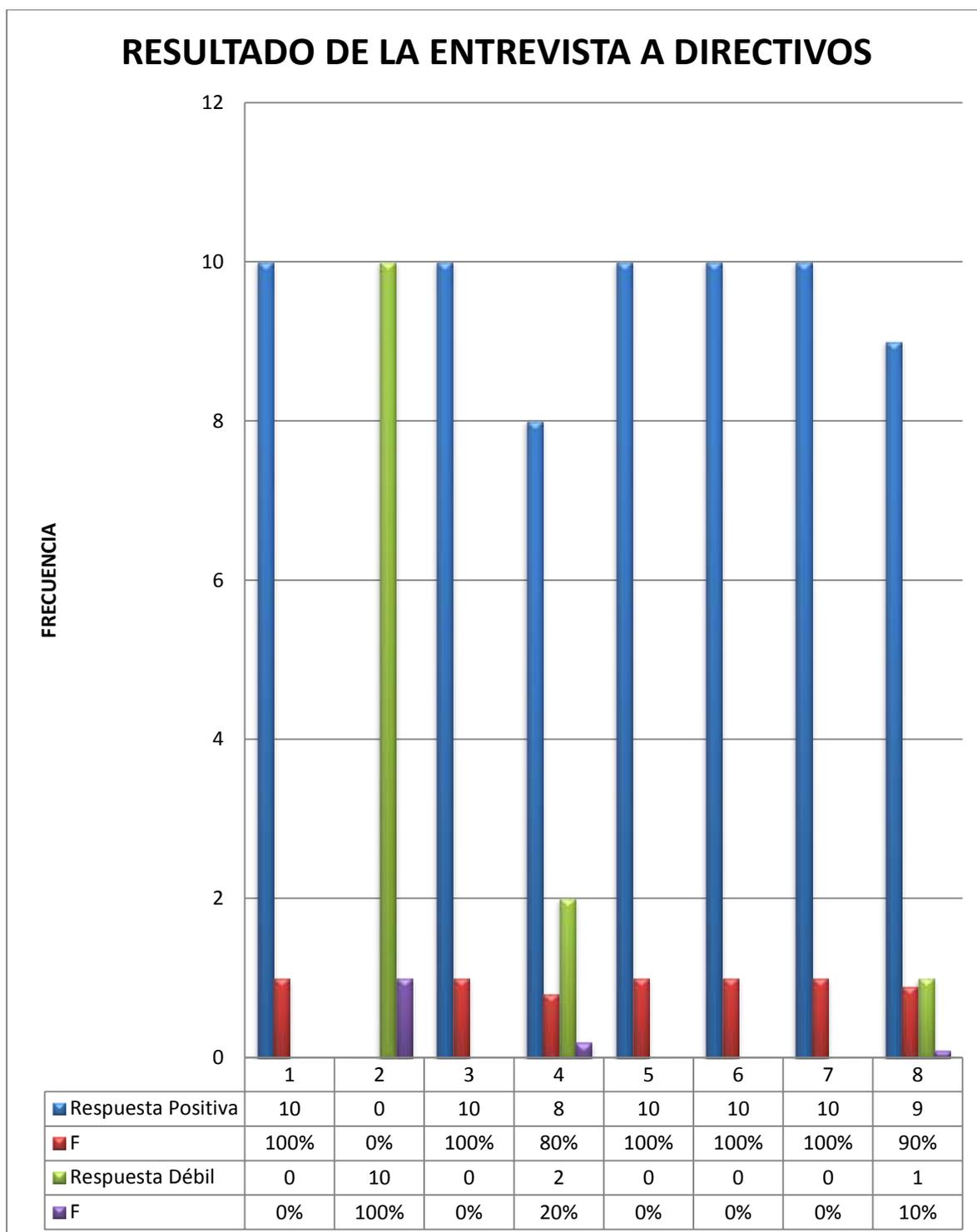
Un 67 % de los padres consideran que la institución si fomenta al diagnóstico y solución de conflictos y así potencializar las diferencias culturales y sociales

## 5.5. Entrevista los directivos

**Tabla No. 23**

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	10	100%	0	0%
2	¿El centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0%	10	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	10	100%	0	0%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	8	80%	2	20%
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	10	100%	0	0%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	10	100%	0	0%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	10	100%	0	0%
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	9	90%	1	10%



A través del diálogo llevado a cabo en la entrevista realizada a los directivos de la Institución (Rector, Vicerrector y Jefes de Área), fue fácil observar que están claros en lo que se refiere al significado de lo que es comunicación y la gran diferencia que hay con lo que es Información, además sostienen y están de acuerdo que sin una buena comunicación no existe una buena relación interpersonal tanto interna como externa de la Institución

**MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS**

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
<b>1. Carencia del manual organizativo</b>	<b>Falta de compromiso Institucional para completar el trabajo</b>	<b>Desconocimiento de una acertada solución de conflictos</b>
<b>2. Falta de cursos de capacitación en las áreas de liderazgo y valores</b>	<b>Falta de un oportuno y acertado diagnóstico</b>	<b>Relaciones interpersonales poco enriquecedoras menos satisfactorias</b>
<b>3. Desconocimiento del reglamento interno</b>	<b>No hay socialización sobre aspectos fundamentales</b>	<b>Escaso compromiso de la comunidad educativa</b>

Fuente: Instrumentos de Gestión Educativa

Elaborado por: Valentina López

## 6. DISCUSIÓN

Al realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, podemos ver en las tablas estadísticas y al compararlas con la investigación teórica realizada podemos observar que la mayoría de la comunidad educativa está consciente de la necesidad del fortalecimiento en el área de valores porque aunque casi todos saben y han escuchado hablar de valores no todos los practican y más cuando surge la necesidad del fortalecimiento de los mismos.

De acuerdo a la tabla No. 8 con un 40% dice que el tamaño de la Institución se la puede medir por el número de miembros.

Aunque existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones no siempre se logra resolver los conflictos de manera acertada.

La respuesta a esta encuesta nos hace pensar que aunque la mayoría opine de manera positiva, hay un 30% de los mismos que no están de acuerdo, esto se debe a que en la actualidad no se cuenta con un verdadero manual de normas que ayuden a definir exactamente las tareas a cumplir de cada uno de los miembros, aunque la mayoría están conscientes de su función y misión dentro de la institución, y aunque los directivos piensen que las tareas de los miembros están bien definidas dentro de la institución sin embargo el manejo de normas no es una realidad en todos los casos

Uno de los principales valores a ser fomentados dentro de la institución es el respeto, y es así que el 75% considera que el trabajo se desarrolla dentro de un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, sin embargo no se debe dejar de lado la opinión de algunas personas quienes no están de acuerdo, por lo que se debe trabajar dentro de este tema con el fin de mejorar el clima laboral.

Al hacer una observación de la tabla 10, podemos observar que dentro de la Institución la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos está bien definida, fomentándose el verdadero trabajo de equipo, lo cual permite que cada uno de sus miembros sepamos cuando y como actuar en las diferentes situaciones, según este análisis y a modo general se debería tratar de forma coordinada los conflictos y establecer medidas oportunas para resolverlos, pero al analizar la tabla 8

y 9 nos damos cuenta que algunos no consideran que haya un verdadero consenso en la toma de decisiones; ocasionando conflictos sin resolverlos acertadamente.

Al realizar el análisis sobre lo que se promueve dentro de la Institución es fácil darse cuenta que el 100% considera que se tiende a la Excelencia Académica y Vivencia de Valores Institucionales Personales, aunque se exige más en los procesos de capacitación docente relacionados con la cátedra dictada, capacitación que combine la práctica con la teoría y la reflexión, como herramienta básica para una educación versátil.

Al analizar este resultado se puede ver las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la Institución son consideradas en un 100% por capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, aunque el 80% considera que la experiencia juega también un papel muy importante, sin embargo debe ser considerado el pensar de algunos integrantes de la institución, para quienes el estudio de las teorías contemporáneas sobre liderazgo aportan en cierto modo las habilidades necesarias para la toma de decisiones, esto sin descartar que un 70% son innatas.

En cuanto al trabajo de equipo si bien los trabajos se organizan en las diferentes áreas, sin embargo se nota una falencia en el momento de trabajar porque a pesar de existir el equipo educativo, el equipo didáctico y la junta de profesores, no siempre se establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

Con respecto a las encuestas realizadas a los padres de familia notamos que casi todos están de acuerdo con la manera de dirigir la institución. Pero aquí es muy importante destacar que cada vez va teniendo más peso la intervención de los padres de familia especialmente en las instituciones fiscales, a pesar de que su participación en las diferentes actividades programadas dentro de la institución no es total, si bien se está contando con una mayor participación, sin embargo se debe seguir trabajando al respecto.

También hay un 35% de padres que opinan que los docentes no se interesan por el bienestar de sus alumnos, preocupante aunque no sean la mayoría pues es un indicador de que no se están aplicando correctamente los valores ya sea en los docentes, estudiantes o padres de familia.

En la tabla 16 se puede ver que el 100% de los encuestados mencionan que se mantiene una metodología actualizada y el 100% opina que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, esto muestra que dentro de la institución se organizan y desarrollan las enseñanzas de cada materia, y se elaboran proyectos didácticos que mantienen actualizada la metodología.

Con respecto a los docentes observamos que el 8% de los encuestados halla resistencia en los compañeros o director cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, mostrando por un lado un alto porcentaje de docentes que se sienten apoyados al cambio a través de transformar las formas habituales de la escolarización, pero sería bueno saber qué pasa con este pequeño grupo.

Los estudiantes, sienten que es el profesor el que decide que se hace en la clase, el 75% opina que no se dan muchas oportunidades para que ellos expresen sus opiniones. El 40% opina que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, indicando que no es tan cierto lo que los docentes dicen en cuanto a comportamiento, esto es muy importante porque demuestra una debilidad en el área de valores al momento de practicarlos.

Dentro de la Institución Educativa se da mucha importancia a la existencia de mecanismos de control y ambientes cordiales de trabajo lo que permite que el desempeño sea mayor y mejor, se han reforzado los procesos de evaluación y seguimiento académico por parte de los directivos de la Institución, sin embargo hay cosas que cambiar sobre todo si se habla de formación integral que permita orientar a las estudiantes y formar parte de una sociedad del conocimiento.

Al hacer un análisis comparativo vemos que es necesario establecer mecanismos que apoyen a mejorar el clima de convivencia con el fin de conseguir de manera coordinada la solución de conflictos que puedan surgir en el grupo mediante la toma de medidas oportunas y, trabajar mediante la capacitación en la vivencia de valores institucionales y personales.

La práctica de valores en el desarrollo del trabajo, a la vez que lleva al auténtico rendimiento de todas las facultades, contribuyendo a la construcción de la confianza.

Al hablar de valores no solo hablamos de la formación de valores, sino lo más importante nosotros como profesionales de la educación tener “cualidades éticas” (Shumacher, F El buen trabajo 1981). Esto significa que no es solo un deber, una norma el cumplimiento de nuestras obligaciones sino “ un sentir de nuestras cualidades humanas, como el orden, la amabilidad, la disponibilidad, la escucha, la comprensión, la puntualidad, la fortaleza, la humildad, la veracidad entre otras”.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 7.1. CONCLUSIONES

En base a los objetivos planteados de examinar la Gestión de Liderazgo y valores en la administración De La Unidad Educativa Bilingüe Interamericana como también facilitar técnicas y métodos necesarios para superar falencias existentes en la formación de valores se puede llegar a la conclusión de que la Institución maneja de forma acertada la formación en valores.

Al considerar en conjunto la organización de la comunidad educativa de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana y al hacer un análisis comparativo de las encuestas, podemos observar que a modo general la institución está aplicando la gestión educativa de la institución, está cumpliendo los objetivos y metas institucionales, está atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, padres de familia y de toda la comunidad, como también podemos ver que al realizar la matriz de problemática acertamos al ver que el no contar con un manual organizativo confunde y en muchas ocasiones impide la toma de decisiones oportunamente por parte de los docentes.

Este tipo de análisis permite tener una visión de cambio organizativo, comprometido a todos los implicados, no solo en cambiar de actividades, sino de actitud frente al mejoramiento de la calidad de la educación, pudiendo esto unificarse creando espacios de intercambio de conocimientos por parte de los directivos y docentes de la institución.

También se considera necesario que los directivos después de examinar los resultados de este proyecto, sean más conscientes en ayudar al docente a mantener el control de sus intereses y objetivos personales y a la vez involucrarse con sus estudiantes para buscar su autonomía y cumplir con la meta establecida, que desempeñen distintos papeles o roles, relacionados con la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el manejo de información.

A través de esta investigación observamos que la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana necesita fortalecerse en el área de la práctica de valores porque tanto docentes, estudiantes y padres de familia aunque no en su mayoría opinan que no se está predicando con el ejemplo.

Toda la comunidad educativa está consciente de que son los directivos los que dirigen el rumbo de la institución, pero que a la vez no son solo ellos quienes forman el equipo de trabajo de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, por lo tanto está en manos de todos trabajar con y por medio de los diversos factores educativos para obtener metas precisas de la institución.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

No se puede hablar de educación y valores de forma independiente pues son parte la una de la otra, al integrarlos debemos tener en cuenta la relación que hay entre el conocimiento y los valores, es decir cuando se quiere impartir un conocimiento científico o profesional debe cubrir sus áreas pues así al incluir un valor estos cubren la necesidad dentro de la sociedad.

De acuerdo a resultados obtenidos en la investigación se recomienda la capacitación constante de toda la comunidad educativa en el fortalecimiento de la práctica de valores, la propuesta de mejora tiene como objetivo contribuir a la solución de conflictos de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana aplicando los valores para el buen vivir.

Estamos conscientes de que debemos tener mucho cuidado al emitir un juicio porque no solo vamos a ser observadores sino también parte del desarrollo de las posibilidades y superación de los límites o barreras que se presenten en nuestra carrera como docentes.

A más de capacitación, la Institución debe tener espacios recreativos y de intercambio profesional y personal aumentando así la mejor relación tanto dentro como fuera de la institución.

Se recomienda que la Institución dar la libertad al docente para impartir sus cátedras dentro de los reglamentos institucionales.

A modo personal espero que este proyecto sea recibido de la mejor manera porque considero de suma importancia toda investigación que aporte de manera productiva a mejorar la calidad de la educación dentro de la institución; esperando que todos trabajaremos con determinación y compromiso para cumplir los objetivos planteados.

## **8. PROPUESTAS DE MEJORA**

### **8.1. Título de la propuesta**

“AYUDANOS A AYUDAR” Seminario Taller para la formulación, aplicación y evaluación del plan de capacitación para mejorar y fortalecer los valores dentro de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana

### **8.2. Justificación**

Ante la carencia de valores básicos de la sociedad tales como: Una verdadera identidad, la honestidad, la verdadera libertad y responsabilidad, el respeto, la criticidad y creatividad, la calidez afectiva y amor, he visto la necesidad de iniciar un trabajo que permite concientizar al personal docente padres de familia y alumnado a interesarse por los demás.

En el presente proyecto se busca abordar el aspecto humano que viven los docentes de las instituciones educativas sujetos a grandes presiones como por ejemplo: responder a las demandas de las estudiantes, padres de familia, autoridades y compañeros docentes en general. El docente llega a ser el blanco de estas presiones al experimentar un desgaste emocional superior a sus posibilidades humanas, que afecta su equilibrio emocional en ciertos momentos y se ve reflejada en su salud psicológica, humana y ética en gran medida; por lo tanto el docente se hace vulnerable a conflictos provocados por un almacenamiento de energía negativa que no puede ser canalizada adecuadamente.

Sin embargo, el maestro es visto como un profesional donde la prioridad es su capacidad académica, dejando de lado su aptitud humana, psicológica y ética, para quien no existen iniciativas de capacitación acorde a las exigencias humanas, psicológicas y morales de su ejercicio profesional, que procuren composturas como aquella de mantener el equilibrio emocional y planes de prevención a posibles conflictos cuando se enfrenta al reto de interactuar con los demás. Dichos conflictos en mucho de los casos están generados por una reacción a ese desgaste emocional

al que se ve sometido diariamente el docente, al lidiar permanentemente con un sin número de problemas de interrelación y de otra índole que se producen en el medio laboral.

Los docentes presentan un gran desgaste psíquico al enfrentar el ruido, el bullicio diario y elevados niveles de ansiedad que a lo largo del ejercicio de la docencia producen cuadros de estrés, presión alta, fácil irritabilidad y desajuste emocional. etc.

Ante la problemática analizada despertó en mí la preocupación por establecer un proyecto de cooperación, asistencia e intervención que contribuya a prevenir este tipo de conflictos que pueden desencadenar situaciones insostenibles de agresividad, irrespeto y llegar hasta la violencia en la convivencia docente, con el único afán de mejorar las relaciones interpersonales de los docentes mediante la formulación, aplicación y evaluación del Plan de Capacitación y de Organización Institucional, por medio de seminarios talleres los mismos que se realizarían trimestralmente.

Hasta ahora no se ha abordado este tema en la institución, pese a que se han detectado situaciones conflictivas que afectan las relaciones interpersonales. El presente proyecto es importante para contribuir a mejorar las relaciones internas dentro del establecimiento.

El proyecto se encuentra fundado en perseguir y abrir un espacio para tratar esa parte humana oscura que siempre ha estado presente en las relaciones profesionales, pero que no se ha enfrentado con honestidad y responsabilidad en la mayoría de instituciones educativas.

### **8.3. Objetivos de la propuesta**

#### ***Objetivo general:***

- Motivar a poner en práctica los principios de valores básicos de cada persona, los que se verán reflejados en su comportamiento diario.

- Crear conciencia en el Personal de la Institución en la necesidad de hacer práctico el amor hacia el prójimo
- Contribuir a la solución de conflictos dentro de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana aplicando los valores fundamentales para el buen vivir.

**Objetivos específicos:**

- a. Detectar los principales conflictos que producen malestar en los docentes de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana.
- b. Capacitar a los docentes en el manejo adecuado de los conflictos mediante la aplicación oportuna de los valores.
- c. Hacer uso del material didáctico para aplicar y enseñar valores
- d. Determinar los resultados e impactos obtenidos de la aplicación del plan de capacitación para validar su eficacia.

#### **8.4. Actividades**

La metodología que se aplicará dentro del proyecto será con seminarios talleres de acuerdo a las necesidades de la sociedad educativa estos seminarios están compuestos de varias actividades:

##### **Diseño**

- a. Examinar el principio de corresponsabilidad y enfatizar las necesidades de capacitación de los docentes: priorizar la escasa aplicación de valores en las relaciones humanas adecuadas para la comunicación, integración y autoestima de los docentes de la institución.
- b. Revisar los capacitadores para los diversos seminarios
- c. Análisis con una Comisión de docentes deberá elaborar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la institución: entrevistas sobre los conflictos entre docentes.
- d. Listado de temas a tratar en los diversos seminarios
- e. Se entrega al área de Asociación en Valores y Biblia el análisis del presente proyecto para su aprobación

## **Presentación del Primer Seminario Taller**

### **TITULO:** “Técnicas de enseñanza en la formación de Valores”

En la actualidad el docente se desempeña en una época globalizada por lo que se ve afectada la formación de valores existiendo conflictos dentro de la institución que requieren el uso de técnicas nuevas y adecuadas para una mejor relación inter e intrapersonal. Para lograr los objetivos planteados y contar con un personal capacitado para manejar conflictos de manera adecuada con la oportuna y correcta aplicación de valores.

El presente taller aborda los principales temas que se deben considerar para cumplir con una verdadera educación en valores, va dirigido a docentes, padres de familia de la Institución.

### **Propósitos:**

El principal propósito es suministrar las herramientas necesarias que contribuyan a la adquisición de habilidades docentes en la formación de valores pudiendo con esto detallarlo de la siguiente manera.

- a. Cognitivos: Desarrollar competencias en los docentes para que se comuniquen, piensen, investiguen las formas de reaccionar utilizando la inteligencia emocional y la tolerancia.
- b. Procedimentales: Fomentar en los docentes diálogos cortos y técnicas de relaciones humanas, comunicación, integración grupal y autoestima.
- c. Actitudinales: Concienciar en los docentes el gusto por la colaboración y expresión respetuosa frente a los diferentes puntos de vista, desempeños profesionales, roles, espacios que llevan a cabo los docentes que integran la institución.

### **Metodología del Seminario Taller**

El seminario taller se crea con el fin de obtener ideas de los participantes para elaborar métodos sobre estilos de trabajo que puedan unificar las técnicas para

formación de valores. El seminario tendrá la duración de tres días divididos en 4 horas diarias, dos en la mañana de instrucción y dos en la tarde de discusión.

**Contenidos:**

- a. Cognitivos: Análisis y síntesis de las propuestas del manejo de la inteligencia emocional para un mejor desempeño profesional y humano.
- b. Procedimentales: Manejo de las técnicas de relaciones humanas para el mejoramiento de la comunicación, integración y autoestima entre docentes.
- c. Actitudinales: Expresión libre de los afectos, sentimientos, actitudes, temores frente a los niveles de dificultad durante el diario vivir de la convivencia en la institución.

**Estrategias:**

- a. Exposiciones o conferencias brindadas por profesionales del medio, con dominio de los temas a tratar.
- b. Formar grupos de inter aprendizaje para los talleres y plenarios
- c. Proyección de documentales, videos, películas de situaciones que explican el buen manejo de las relaciones humanas para alcanzar niveles óptimos de integración y comunicación entre los diversos grupos sociales.

**Ejecución:**

- a. Socialización del plan de capacitación con la comunidad educativa (seminario-taller - charlas)
- b. Contar con el auspicio financiero de las diferentes organizaciones que nos apoyan.
- c. Desarrollar las estrategias dadas en el seminario taller

**Evaluación:**

- a. Se identificarán las habilidades nuevas que el personal ha adquirido mediante las planificaciones de trabajo, observaciones de clase, debates entre compañeros.
- b. Verificar la aplicación de la temática asimilada en el taller.

- c. Determinar cuántos docentes hacen uso de los conocimientos adquiridos en la capacitación.
- d. Preparar una encuesta para obtener los resultados de la capacitación y evaluarla.

### Cronograma del primer seminario taller

Este seminario se llevará a cabo en el mes de enero de 2012 dando a conocer que solo este es solo el primero a realizarse dentro del proyecto presentado

HORA	MIÉRCOLES 11	JUEVES 12	VIERNES 13
08:30 - 09:00	Acreditación		
09:00 - 09:30	Acto de Apertura		
09:30 - 11:00	<b>Ponencia:</b> Inteligencia Emocional	<b>Ponencia:</b> El trabajo en Equipo	<b>Ponencia:</b> Desempeño Profesional en valores
11:00 - 11:30	<b>RECESO</b>		
11:30 - 13:00	<b>Ponencia:</b> La Tolerancia	<b>Ponencia:</b> Relaciones Humanas en Integración Grupal	<b>Ponencia:</b> La vida un constante aprendizaje
13:00 - 14:00	<b>ALMUERZO</b>		
14:00 - 16:00	<b>TALLER 1:</b> Análisis de las inteligencias	<b>TALLER 2:</b> El trabajo en equipo dentro de la institución educativa	<b>Plenario:</b> Presentación de los datos obtenidos de los talleres
16:00 - 16:30	<b>RECESO</b>		
16.30 - 18:30	<b>TALLER 1:</b> Continuación	<b>TALLER 3:</b> Las relaciones humanas entre docentes	<b>Plenario:</b> Presentación de los datos obtenidos de los talleres

### **8.5. Localización y cobertura espacial:**

El presente proyecto “seminario taller” es una propuesta de mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, de la ciudad de Cuenca.

### **8.6. Población Objetivo:**

El seminario taller va dirigido a los docentes de la Unidad Educativa “Bilingüe Interamericana”, desde primero de básica hasta décimo de básica, como también podrán asistir docentes del colegio o padres de familia a quienes les interese los temas a tratar en los diversos talleres.

### **8.7. Sostenibilidad de la propuesta:**

## **RECURSOS**

### **a. Humanos**

Autoridades del plantel

Profesores de la institución

Coordinadores: los integrantes del área de Educación y Valores

Padres de familia

### **b. Técnicos**

Viñetas referentes a valores

Se requiere de: computador, proyector e impresora.

### **c. Materiales**

Las diferentes ponencias se presentarán en un CD-ROM en el cual incluyendo

- Citas mediante viñetas
- Artículos seleccionados sobre la formación de valores
- Internet
- Trípticos
- Carpetas

**d. Físicos**

Salón de reuniones.

Aulas de audiovisuales

**e. Económicos**

Lo que asigne la institución para crear e incrementar el material necesario que aborden todos los temas que hacen referencia el Área de Valores, el mismo que es escaso en la institución.

**8.8. Presupuesto:**

La inversión para el proyecto no es mayor pues la institución cuenta con las instalaciones y áreas de trabajo como también con los recursos técnicos necesarios, estimando que para la aplicación del proyecto se financiara con el monto asignado para el área de valores que es de \$3000 dólares al año aproximadamente este es distribuido en las diversas actividades de esta área asignando al proyecto un 40% sabiendo que es para todo el año, del monto asignado se distribuirá de la siguiente manera.

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>ITEM</b>	<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO UNITARO \$</b>	<b>COSTO TOTAL \$</b>
1	200	Elaboración de trípticos informativos y publicitarios.	1.00	200,00
2	1000	Copias	0.02	20,00
3	1000	Carpetas para talleres	0.05	50,00
4	4	Sueldo Conferencistas	100	400,00
5	500	CD	1	500,00
		Imprevistos		100,00
		<b>TOTAL \$</b>		<b>1270,00</b>

**8.9. Cronograma de actividades:**

ACTIVIDAD	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
1.1. Aprobación del proyecto.	•										
1.2. Revisión y reestructuración del antiguo pensum de comunicación	•	•									
1.3. Selección de los docentes encargados de guiar el proyecto			•								
2.1. Control y revisión de los recursos existentes para la realización del proyecto		•	•								
2.2. Publicación del Proyecto (periódicos murales, comunicados.)		•	•								
2.3. Establecer acuerdos con docentes, estudiantes y padres de familia para el aprendizaje y aplicación de valores		•									
3.1. Recopilación de información sobre los valores y sus beneficios.		•	•								
3.2. Charlas sobre valores y sus ventajas dentro de la Institución				•				•			•
3.3. Elaboración de trípticos informativos y publicitarios.		•									
4. Definir los espacios publicitarios		•	•								
4.1. Adquisición de los materiales para las diversas charlas y trípticos		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5.1. Jornadas de enseñanza de contenidos			•								
5.1.1. Elaboración de los sílabos con los contenidos necesarios que deben tener los docentes (un sílabo diferente para cada charla o seminario de comunicación).	•	•									
5.1.2. Elaboración de las evaluaciones de diagnóstico y revisión del proyecto	•	•									
5.2. Jornadas de fortalecimiento de las relaciones interpersonales.			•								
5.3 Presentación de informes de investigación mensualmente.			•	•					•	•	•
5.4. Crear espacios de evaluación mensual y planificación por parte del docente			•	•					•	•	•
5.5. Jornadas de socialización y deliberación con docentes y estudiantes			•	•					•	•	•

## 9. BIBLIOGRAFIA

- ✿ Adair, J. (1990), Liderazgo basado en acción, México Editorial McGraw Hill
- ✿ Álvarez Gálvez Luz Esther, (2010). En Instructivo, *Proyecto de grado* (pág. 5). Loja: De la universidad Técnica Particular de Loja.
- ✿ Alvarez, C, 1999 La Escuela de la Vida Cuba p.3
- ✿ Bernard Bass 1990 p 16
- ✿ Casassus J. (1999), Descentralización de la gestión en las escuelas y calidad de la educación, Sao Pablo. Cortez Editora
- ✿ Cons Rodriguez N. (2004), La Administración dentro de la Institución Educativa Volumen IV, número 117. México, julio de 2004
- ✿ Diccionario Español Ilustrado SOPENA
- ✿ England G. (1989) El director escolar: modelos teóricos, modelos Políticos p.12
- ✿ Gervilla, E, (1994), Valores y Contra valores, Revista Vela Mayor Año 1 España
- ✿ Haselwood Manual para rectores conferencia 2007
- ✿ Kerchhove, D. d. (2008). *La Historia de las Mentes Humanas y las Nuevas Tecnologías*. Murcia-España: Pearson Prentice Hall.
- ✿ Larousse. (s.f.). *Enciclopedia Española*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2010, de [www.definicion.de/gestion](http://www.definicion.de/gestion)
- ✿ Lucini, F., (1994), Temas Transversales y Educación en Valores Madrid
- ✿ McGregor Burns, J. (1978), Narcisismo y liderazgo.
- ✿ Mejías, M. A. (2010). Vivimos en una sociedad de Servicios. *Revista Ingeniería Industrial* , 37-59
- ✿ Ministerio de Educacion Nacional. (s.f.). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Recuperado el 5 de Enero de 2011
- ✿ Onetto, F. (2006), Mediación Educativa y Resolución de Conflictos. Argentina
- ✿ Pozner de Weiberg P, (1997), El director como gestor del aprendizaje, Buenos Aires Argentina Ed. Aique.

- ✿ Pozner de Weiberg P (1982), Post Project Ayuda proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe
- ✿ Rodríguez Torres,F.(2009). *Diseño de Proyectos de Gestión Educativa con Enfoque Lógico*. Quito.
- ✿ Unidad Educativa Bilingüe Interamericana 2010 *Código de Convivencia*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- ✿ Unidad Educativa Bilingüe Interamericano. Plan Operativo Anual 2010. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- ✿ Unidad Educativa Bilingüe Interamericano. Plan Estratégico Anual 2010. Cuenca, Azuay, Ecuador.

#### REFERENCIAS ELECTRONICAS

- ✿ [www.aprende.edu.co](http://www.aprende.edu.co)
- ✿ [www.azc.uam.mx](http://www.azc.uam.mx)
- ✿ [www.definicion.org](http://www.definicion.org)
- ✿ [www.mineduacion.gov](http://www.mineduacion.gov)
- ✿ [www.observatorio.org](http://www.observatorio.org)
- ✿ [www.sinnexus.com](http://www.sinnexus.com)



## II. CUESTIONARIO

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

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

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

Indique

cuáles:

---

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

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

Especifique:

---

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

SI ( )

NO ( )

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

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

5. ¿Para la resolución de conflictos y para promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a su grupo de colaboradores?

SI (    )                      NO (    )

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Excelencia académica			
b.	El desarrollo profesional			
c.	La capacitación continua de los docentes			
d.	Trabajo en equipo			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Son innatas			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios den gerencia			
e.	Requiere de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.			

8. Para mejorar el desempeño y progreso de una institución escolar, Ud. Como directivo promueve:

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de mecanismos de control			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	De DIRECCIÓN (Director/a, Consejo escolar, Consejo académico, etc.)			
b.	De GESTIÓN (Secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De COORDINACIÓN (Jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	TÉCNICA (Departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	OTROS (¿cuáles?)			

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

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Llevar a cabo la evaluación o el seguimiento global del grupo de estudiantes.			
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 estudiantes.			

En las siguientes preguntas 11, 12, 13 responda con un SI o un NO

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. (\_\_\_\_)
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. (\_\_\_\_)
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. (\_\_\_\_)
- d. Mantener actualizada la metodología. (\_\_\_\_)
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de Perfeccionamiento para sus miembros. (\_\_\_\_)
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y dirección de problemas de aprendizaje (\_\_\_\_)
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. (\_\_\_\_)
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. (\_\_\_\_)
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. (\_\_\_\_)
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. (\_\_\_\_)

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

SI (\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_)

- 13.** En la Institución Educativa que usted dirige se ha realizado:

- Una reingeniería de procesos ( )
- Plan estratégico ( )
- Plan Operativo Anual ( )
- Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. ( )

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**



- i. Particular laico ( )
- j. Particular religioso ( )

#### IV. CUESTIONARIO

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

nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**



## VI. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quién decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN



**VIII. CUESTIONARIO**

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

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

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Son innatas			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios de gerencia			
e.	Requiere de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.			

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

SI (\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_)

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
17. 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.			
18. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes, un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante			
19. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			

20. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
21. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del centro educativo.			
22. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica.			
23. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
24. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
25. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

## Anexo 5

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCATIVO

“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN  
DE LOS CENTROS EDUCATIVOS”

Respetuosamente solicito a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para mi investigación.

**Agradezco su cooperación.**

Cargo: \_\_\_\_\_

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, el 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 estudiantado?

---

---

---

---

---

---

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que buscan desarrollar el Centro educativo?

---

---

---

---

---

---

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?

---

---

---

---

---

---

8. En caso de existir anti valores ¿cuáles son?

---

---

---

---

---

---