



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**La Universidad Católica de Loja**

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

TEMA: “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Unidad Educativa a distancia del Azuay de la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, durante el año lectivo 2010 – 2011”

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

**AUTOR:**

Angel Patricio Ochoa Robles

**DIRECTORA:**

Magíster. Flora Narcisca Carrión Ríos

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

Loja, febrero de 2012

Magíster

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 lo tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Magíster. Flora Carrión

DIRECTORA DE TESIS

## AUTORÍA

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

f.....

**Angel Patricio Ochoa Robles**

**CI: 1103438311**

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, ANGEL PATRICIO OCHOA ROBLES, declaro conocer y aceptar la disposición del Artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, 02 de febrero de 2012

f.....

**Angel Patricio Ochoa Robles**

**CI: 1103438311**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente quiero agradecer a Dios y luego a todas y cada una de las personas que colaboraron en la realización de este trabajo de investigación. A las autoridades, maestras y maestros de la Universidad Técnica Particular de Loja, por sus sabias enseñanzas y de manera especial a la Magíster. Flora Carrión y Magíster. Mariana Buele, por su acertada dirección y asesoría. También quiero agradecer a las autoridades, tutores, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay por darme las facilidades y apoyarme en la realización de la presente investigación.

Angel Patricio Ochoa

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es un homenaje que dedico con especial cariño a mi esposa y mi hija, ya que junto al trabajo de un hombre está la presencia de una mujer y han sido ustedes quienes siempre han estado a mi lado o frente a mí y este trabajo representa el resultado de la presencia de ustedes en mi vida. También dedico con todo mi afecto esta investigación a mis padres, hermanos y amigos; quienes me supieron brindar sus sabios consejos y darme ánimo cuando se me presentaron dificultades, así como su apoyo incondicional para culminar con éxito mis estudios.

**Angel Patricio**

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL



SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA DEL ECUADOR  
"MONSEÑOR LEONIDAS PROAÑO"  
UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DEL  
AZUAY

Calle Larga y Huayna Cápac. Telefax: 844061. E-mail: [azuayunidad@gmail.com](mailto:azuayunidad@gmail.com)



Cuenca, 28 de septiembre de 2011

La Suscrita, RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DEL AZUAY.

### **CERTIFICA:**

Que el licenciado OCHOA ROBLES ÁNGEL PATRICIO con número de cédula 1103438311, realizó su trabajo de investigación, cuyo tema es: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA A DISTANCIA DEL AZUAY DE LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011", para lo cual aplicó las encuestas y entrevistas a directivos, tutores, estudiantes y padres de familia, así como también realizó el análisis de los documentos institucionales y mas actividades inherentes a su trabajo de investigación. Es menester indicar que el licenciado en mención cumplió con responsabilidad y eficiencia su trabajo de investigación.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente cuando lo estime conveniente a su interés.

Lic. Judith Rodríguez de A.  
**RECTORA**

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	I
AUTORÍA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	x
INDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. La gestión educativa .....	5
2.1.1. Concepto. ....	5
2.1.2. Importancia de la gestión.....	6
2.1.3. Tipos de gestión educativa. ....	6
2.1.5. Factores básicos de la gestión. ....	8
2.1.6. Principios de la gestión.....	9
2.1.7. Sistemas de la administración de las organizaciones.....	10
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	11
2.2.1. Concepto. ....	11
2.2.2. Tipos prevalecientes del liderazgo.....	12
2.2.3. Características.....	18
2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	20
2.3.1. Directivo.....	20
2.3.2. Líder. ....	22
2.4. EDUCACIÓN EN VALORES.....	25
2.4.1. ¿Qué son los valores?.....	26
2.4.2. Tipos de valores.....	27
2.4.3. Obstáculos o dificultades para la realización de los valores.....	28
2.4.4. Los valores y la enseñanza en la educación .....	29
2.4.5. Perspectivas orientadoras para la educación en valores.....	30



2.4.6.	¿Cómo se promueven los valores desde la escuela? procesos formales e informales de transmisión de valores. ....	32
2.4.7.	¿Qué valores debemos promover en la tarea educativa? .....	34
2.4.8.	Cómo se aprenden los valores. ....	34
2.4.9.	La transmisión de valores en el aula. ....	34
3.	METODOLOGÍA .....	35
3.1.	PARTICIPANTES.....	35
3.1.1.	Personal directivo por sexo y edad.....	37
3.1.2.	Personal docente por sexo y edad .....	39
3.1.3.	Personal administrativo y de servicios.....	42
3.1.4.	Población estudiantil por edad, sexo, y especialidad.....	44
3.2.	MATERIALES E INSTRUMENTOS.....	46
3.3.	MÉTODO Y PROCEDIMIENTO. ....	47
4.	RESULTADOS .....	49
4.1.	DIAGNÓSTICO. ....	49
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, en la uned azuay”. ....	49
4.1.2.	La estructura organizativa de la unidad educativa.....	59
4.1.3.	Análisis FODA. ....	69
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	73
4.2.1.	De los directivos. ....	73
4.2.3.	De los estudiantes .....	91
4.2.4.	De los padres de familia .....	94
4.2.5.	De la entrevista a directivos.....	97
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	109
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	112
8.	PRESUPUESTO.....	133
9.	CRONOGRAMA .....	134
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	135
9.	APÉNDICES .....	137

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Edad de los directivos de la UNED - Azuay. ....	37
tabla 2: Sexo de los directivos de la UNED - Azuay.....	38
tabla 3: Edad de los tutores de la UNED - Azuay.....	39
tabla 4: Sexo de los tutores de la UNED- Azuay.....	40
tabla 5: Tutores de la UNED - Azuay por título académico .....	41
tabla 6: Edad del personal administrativo y de servicios.....	42
tabla 7: Sexo del personal administrativo y de servicios .....	43
tabla 8: Estudiantes encuestados de la “Unidad Educativa a Distancia del Azuay” año lectivo 2010-2011 por género.....	44
tabla 9: Estudiantes encuestados la “UNED-Azuay” por cursos y especialidad.....	45
tabla 10: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo. ....	73
tabla 11: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización..	74
tabla 12: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	75
tabla 13: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	76
tabla 14: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos. ....	77
tabla 15 : La administración y liderazgo del centro educativo promueve .....	78
tabla 16: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	79
tabla 17: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar...	80
tabla 18: Organismos que integran la institución.....	82
tabla 19: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores .....	83
tabla 20: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	84
tabla 21: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	86
tabla 22: Material de planificación educativa.....	87
tabla 23: Resultados de la encuesta a tutores (26). ....	88
tabla 24: Resultados de la encuesta a estudiantes .....	91
tabla 25: Resultados de la encuesta a padres de familia .....	94

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Edad de los directivos de la UNED - Azuay .....	37
Figura 2: Sexo de los directivos de la UNED - Azuay.....	38
Figura 3: Edad de los tutores de la UNED - Azuay.....	39
Figura 4: Sexo de los tutores de la UNED- Azuay.....	40
Figura 5: Tutores de la UNED - Azuay por título académico .....	41
Figura 6: Edad del personal administrativo y de servicios .....	42
Figura 7: Sexo del personal administrativo y de servicios .....	43
Figura 8: Estudiantes encuestados de la “Unidad Educativa a Distancia del Azuay” año lectivo 2010-2011 por género.....	44
Figura 9: Estudiantes encuestados la “UNED-Azuay” por cursos y especialidad.....	45
Figura 10: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	73
Figura 11: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	74
Figura 12: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	75
Figura 13: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones .....	76
Figura 14: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos .....	77
Figura 15: La administración y liderazgo del centro educativo promueve .....	78
Figura 16: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	79
Figura 17: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	80
Figura 18: Organismos que integran la institución.....	82
Figura 19: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores .....	83
Figura 20: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	84
Figura 21: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	86
Figura 22: Material de planificación educativa.....	87
Figura 23: Resultados de la encuesta a tutores (26) .....	89
Figura 24: Resultados de la encuesta a estudiantes.....	91
Figura 25: Resultados de la encuesta a padres de familia .....	95

## RESUMEN

El presente trabajo se basa en un análisis sobre la gestión, liderazgo y valores que se practican en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay durante el año lectivo 2010 – 2011, para lo cual se realizó encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, así como también se aplicó entrevistas a sus directivos. Además se hizo un análisis de los documentos institucionales que guían la administración y gestión de los directivos institucionales. Así mismo este documento recoge conceptos importantes e instrumentos alternativos que permitan mejorar la gestión, liderazgo y la práctica de valores en los centros educativos, así como también permite a los directivos de la institución objeto de estudio tener una visión clara acerca de cómo observan los miembros de la comunidad educativa su gestión, liderazgo y valores.

Finalmente se presenta una propuesta que ayude a los directivos institucionales a corregir las deficiencias que existen en los temas de análisis como también fortalecer aquellos que están desarrollándose de muy buena manera.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centra en el diagnóstico de la gestión, el liderazgo y los valores en la “Unidad Educativa a Distancia del Azuay”, para lo cual se emprendió un acercamiento con los miembros de la comunidad educativa y se hizo un análisis de los documentos institucionales tanto administrativos como curriculares de la misma.

En cuanto a la gestión educativa se pueden evidenciar cambios importantes en la institución educativa ya que se puede constatar que los módulos con los que trabajan están elaborados de tal manera que son de fácil comprensión para los estudiantes, lo que demuestra que en el ámbito curricular la Unidad está trabajando bastante bien. En cuanto a los documentos que guían la administración y la gestión de sus directivos están diseñados de acuerdo con los fines y propósitos que persigue la Unidad, pero hace falta un reglamento interno y un manual de convivencia que normen las actividades de todos quienes forman parte de la institución y así fomentar la práctica del buen vivir.

Para llevar a cabo la práctica de valores, la Unidad Educativa ha implementado el código ético institucional y un proyecto de pastoral, en el mismo que cada tutor plasma los principales problemas de la comunidad donde se acentúan las Extensiones de la Unidad, pero aún no está consolidado y debidamente socializado con los estudiantes y padres de familia por lo que pese a ser una excelente estrategia se debe consolidar para que los valores que se proponen en este proyecto sean llevados a la práctica por parte de los estudiantes y padres de familia.

En estos últimos años debido a las políticas educativas que se plantean por parte del Ministerio de Educación y los cambios permanentes en el ámbito educativo, a hecho que las autoridades se dediquen más a dar cumplimiento a las mismas y a realizar convenios con gobiernos locales para incrementar el número de tutores, lo que ha dado lugar a que se descuide el desarrollo de actividades y la ejecución de proyectos que integren a los miembros de la comunidad educativa lo que trae consigo un distanciamiento entre las Extensiones que conforman la institución educativa..

En los diez y nueve años de vida institucional que tiene la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, no se han realizado estudios sobre la gestión, liderazgo y valores ya sea por parte de los directivos de la institución o de alguna otra institución interesada en el tema que puedan servir como referente para el análisis y estudio del problema propuesto, por lo que este sería el primer aporte que contribuya a detectar los problemas existentes y a encontrar una posible solución que beneficie al mejoramiento de la calidad de la educación y de la gestión por parte de los tutores y directivos. Si bien se ha evaluado los aprendizajes, el desempeño de los tutores, personal administrativo, se ha hecho un seguimiento a los graduados, este sería el primer aporte con el que contará la institución sobre el análisis de la gestión, liderazgo y valores, que pueda servir como una guía para estudios posteriores.

Es muy importante la realización de este trabajo de investigación para la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, por cuanto en el mismo se incluirán nuevos conceptos e instrumentos alternativos que permitan mejorar la gestión, el liderazgo y la práctica de valores en la institución educativa. También se pretende sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa para comprometerlos hacia la búsqueda de una educación no solo en el campo científico sino sobre todo en el aspecto humano a través de la vivencia de valores, los mismos que los directivos podrán incluirlos en su Plan Estratégico institucional.

Los grandes beneficiados con este trabajo primeramente sería mi persona en mi calidad de estudiante de maestría, debido a que con la realización de esta investigación estaría cumpliendo con un requisito indispensable para poderme graduar como Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo y también adquirir mayor conocimiento y experiencia acerca de lo que es la gestión, el liderazgo y los valores en la administración de una institución educativa. También se beneficiarán los directivos y tutores con la capacitación que reciben en las áreas de gestión, liderazgo y valores, pues estarán en condiciones de propiciar espacios para el desarrollo integral de los estudiantes. De esta forma se podrá contar con agentes propositivos y comprometidos en el mejoramiento de la calidad académica y humana de sus miembros.

El presente trabajo fue factible de realizarlo primeramente porque gracias a la formación otorgada por la Universidad Técnica Particular de Loja pude tener los conocimientos necesarios para llevar a cabo mi investigación. Además por ser vicerrector de esta institución tuve fácil acceso a la información así como la muy buena relación que existe con la rectora del establecimiento, con el equipo de tutores, los estudiantes y los padres de familia, lo que me permitió contar con la autorización para la ejecución de este trabajo, así como obtener de forma oportuna y veraz la información requerida.

Los objetivos más relevantes que se logró en el presente trabajo investigativo son: analizar la capacidad de gestión y liderazgo apoyado en la práctica de valores personales e institucionales, que permitan elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay. Se logró investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo; y la práctica de valores, para que sirvan como sustento teórico a los miembros de la comunidad educativa, mediante una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores que se realiza en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay. Se logró realizar responsablemente el diagnóstico situacional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, para determinar las fortalezas y las debilidades institucionales para mejorar la administración de la institución educativa, así como determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.

Con la propuesta de mejora se pretende fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades y mejorar el clima escolar y además se proponen algunas actividades para mejorar la gestión administrativa, el liderazgo y la práctica de valores en la institución educativa donde se centra el presente estudio.

Después de haber realizado un trabajo investigativo objetivo, sistemático y serio, sobre la gestión, el liderazgo y valores en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, se ha llegado a concluir que la gestión, el liderazgo y la práctica de valores adolecen de

ciertas debilidades como la falta de un reglamento interno propio y de un manual de convivencia, existe un liderazgo muy centrado en la primera autoridad para la toma de decisiones y únicamente en un pequeño porcentaje participa el Consejo Directivo, el trabajo en equipo no se practica en un alto porcentaje, la institución carece de un Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil .

En lo referente a la administración y liderazgo en la Unidad Educativa a Distancia se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales, pero se ha descuidado el trabajo en equipo, no se delega la toma de decisiones a sus colaboradores para la resolución de los problemas o conflictos, lo que demuestra que existe una dependencia de los colaboradores hacia los directivos que les condiciona a consultar antes de actuar sobre cualquier decisión a tomar. Además se pudo determinar que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos por la institución y no el número de estudiantes por aula.

El trabajo de investigación realizado permite contar con una propuesta objetiva y factible, para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y valores en la administración educativa de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay durante el primer trimestre año lectivo 2011 - 2012. Con la realización de la propuesta de mejora se busca que exista un nuevo tipo de liderazgo en los directivos, tutores, estudiantes y padres de familia en donde la gestión sea participativa, los directivos asuman nuevos desafíos y compromisos, las decisiones se tomen en consenso con los miembros de la comunidad educativa.

En el presente trabajo de investigación se pueden encontrar varios conceptos, estudios y resultados de la gestión, el liderazgo y los valores de una institución educativa, que posiblemente tienen ciertas similitudes o diferencias con otras instituciones, razón por la cual la lectura de esta tesis podría dar ciertas luces y criterios para quienes ejercen la docencia y funciones directivas dentro de los establecimientos educativos, para que las puedan llevar a la práctica en sus labores cotidianas.



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La gestión educativa**

#### **2.1.1. Concepto.**

Según Mario Abril la gestión Educativa es toda diligencia que conduce al logro de ciertas fases de la programación. (Abril, 2004: 188).

Para este autor la gestión educativa tiene una especial relevancia en la fase e implementación de un proyecto, pues durante ella se realiza todo tipo de gestiones para obtener los recursos que serán necesarios utilizar.

De acuerdo al Ministerio de Educación y Cultura la gestión es un prerrequisito de todo proyecto educativo institucional, para viabilizar su realización. La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa (MEC, 2006: 58-59)

Personalmente se puede decir que la gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

También se la define a la gestión como la manera en la que se organizan y se llevan a cabo las actividades cotidianas necesarias e indispensables para el logro de los objetivos de cualquier institución. La gestión es una tarea, que sirve como referente en

la ejecución de procesos ejecutivos, proyectos, actividades debidamente programadas y planificadas, en donde se involucre a los diferentes actores del centro educativo y de la sociedad en la búsqueda de resultados positivos y de calidad.

### **2.1.2. Importancia de la gestión**

La importancia es estratégica, se pretende que los profesionales de la educación utilicen adecuadamente y con sentido crítico los procedimientos y herramientas propias de las funciones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, caracterizándolas de acuerdo con las actuales condiciones sociales, y asumiéndose además un conjunto de exigencias que se plantean a estas instituciones.

La gestión no busca cambiar la cultura sino que ayuda a crear y fortalecer la cultura del cambio. De la misma manera la gestión debe facilitar el seguimiento de un nuevo comportamiento institucional que vaya más allá de un plan, un nuevo programa o nuevo proyecto, estableciendo para ello un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación que permitan tomar decisiones acertadas a quienes son los administradores de las instituciones educativas. La gestión concebida de esta manera estimula la construcción y la apropiación del conocimiento lo que permite remplazar la vieja concepción de recursos humanos por el nuevo concepto de talentos humanos, que son capaces de pensar e innovar más allá de sus especialidades y experiencias previas a través del desarrollo de las capacidades y habilidades propias de los seres humanos.

### **2.1.3. Tipos de gestión educativa.**

#### **2.1.3.1. Gestión directiva.**

Este tipo de gestión guía el potencial humano de los miembros de la organización educativa y sus recursos hacia el logro de la misión y la visión organizacional para ofrecer un servicio educativo de calidad, mediante la planificación, asignación, programación, implementación de proceso de toma de decisiones, control,

reorientación y evaluación de la acción implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto institucional. (<http://www.slideshare.net/Jarval/gestin-directiva-y-calidad-de-la-educacin>)

La gestión directiva se caracteriza por ser interpersonal, orientar el talento individual, promover la acción cooperativa, fortalecer el trabajo en equipo, estimular el desempeño laboral, generar un servicio educativo de calidad.

### **2.1.3.2. Gestión pedagógica.**

La gerencia de gestión pedagógica es la instancia responsable de normar el desarrollo curricular, las prácticas pedagógicas y los ambientes escolares en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo nacional, atendiendo las necesidades educativas especiales y fortaleciendo el desarrollo profesional docente, también es la encargada de dar respuesta al analfabetismo atendiendo grupos de adultos para la alfabetización.

Tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia y la tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local. (<http://www.slideshare.net/Jarval/gestin-directiva-y-calidad-de-la-educacin>).

#### **Características.**

- Impulsar el desarrollo curricular, la efectividad de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo nacional, atendiendo las diversas necesidades educativas y propiciando aprendizajes significativos en los estudiantes.
- Consolidar e impulsar un sistema de desarrollo profesional docente que integre el proceso de formación inicial y el desarrollo profesional de docentes en servicio, para el fortalecimiento de las prácticas en el aula.

- Desarrollar programas, estrategias y acciones que potencie una educación inclusiva y garanticen el desarrollo de estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas o no a discapacidad.
- Desarrollar acciones intensivas de alfabetización, educación básica y educación media, formal y no formal para jóvenes y adultos que garanticen su incorporación en el desarrollo productivo y social del país.

#### **2.1.4. Formas de Gestión.**

- **Proactiva.**- De acuerdo a los autores de la serie pedagógica número 5 del Ministerio de Educación y Cultura en la gestión proactiva se define el propósito de la organización y en función de este se planifican las acciones futuras, anticipándose a los problemas que puedan presentarse. (MEC, 2006: 58)

La gestión proactiva a juicio personal es la que debe practicarse en las instituciones educativas para anticiparse a los problemas que puedan presentarse en los diferentes ámbitos de la organización educativa.

- **Reactiva.**- Según los autores de la serie pedagógica del Ministerio de Educación y Cultura la gestión reactiva responde a los problemas cuando estos ya han aparecido y de acuerdo a esto se desarrollan las acciones de la organización. (MEC, 2006: 58)

En conclusión se puede mencionar que la gestión reactiva se da cuando los problemas ya se han presentado dentro de la institución educativa y lo que debe hacer el director o líder es buscar las alternativas para dar solución al problema existente.

#### **2.1.5. Factores básicos de la gestión.**

De acuerdo al Ministerio de Educación y Cultura existen cuatro factores básicos que intervienen en la gestión educativa, los mismos que se detallan a continuación:

**a. El clima organizacional.-** Se refiere al ambiente que se vive en la institución a partir de las relaciones entre sus integrantes. El mismo que se lo puede mejorar usando estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y el trabajo en equipo. ( MEC, 2006:58)

**b. Los procesos de gestión.-** traducidos en la participación responsable de los miembros de la comunidad educativa en lo referente a selección, desempeño, control y evaluación del personal, la situación presupuestaria y la adquisición de materiales.(MEC, 2006:58)

**c. La organización flexible.-** adaptable y no adaptable a las mejoras del servicio educativo institucional.(MEC,2006:58)

Los centros educativos no son estructuras rígidas ni terminadas por lo que sus administradores deben dar la suficiente apertura para que se realicen los cambios que sean requeridos en un momento dado.

**d. Las relaciones con la comunidad.-**tiene que ver con el trabajo coordinado con los padres de familia, los convenios con otras organizaciones y la promoción educativa con otra comunidad.(MEC, 2006:59).

Las relaciones con el entorno y con la comunidad educativa son indispensables para una buena gestión institucional por cuanto los centros educativos no pueden trabajar aislados de su entorno sino que debe existir la suficiente coordinación para planificar actividades conjuntas en busca de lograr la visión institucional.

### **2.1.6. Principios de la gestión.**

Para el Ministerio de Educación los principios que orientan la gestión educativa deben centrarse en el educando, por ser la razón esencial del proceso educativo. De acuerdo con este criterio, entre los principios más relevantes podemos citar: Vivir una nueva cultura educativa, participación coherente con los objetivos institucionales, coherencia

entre los principios pedagógicos y principios de gestión, ubicación del personal de acuerdo a su competencia, coordinación fluida, comunicación clara y permanente, y control y evaluación constante para un mejoramiento continuo. (MEC, 2006: 60).

### **2.1.7. Sistemas de la administración de las organizaciones.**

Según Idalberto Chiavenato son cuatro los sistemas de administración de las organizaciones, los mismos que se describen a continuación.

#### **2.1.7.1. Sistema autoritario- coercitivo.**

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. (Chiavenato, 2007: 106).

Este sistema de administración es totalmente centralizado en la cúpula de la organización, en donde las comunicaciones se dan verticalmente y únicamente reciben órdenes, no existe mayor relación entre las personas y es un sistema donde únicamente se establecen sanciones, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

#### **2.1.7.2. Sistema autoritario- benevolente.**

Es un sistema administrativo autoritario, sin embargo menos duro y cerrado que el sistema coercitivo, más condescendiente y menos rígido. (Chiavenato, 2007: 107).

En este sistema a pesar de la toma de decisiones de estar centralizado en la cúpula permite una pequeña delegación en las decisiones, el sistema de comunicación es descendente; las relaciones interpersonales se permiten entre las personas, el sistema de recompensa y sanciones es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales y menos recompensas de tipo social.

### **2.1.7.3. Sistema consultivo.**

Es un sistema administrativo que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa una gradual disminución de la arbitrariedad organizacional. (Chiavenato, 2007: 107)

Este sistema es participativo y consultivo, ya que se delegan las decisiones a los diversos niveles jerárquicos y se toma en cuenta la opinión de los niveles inferiores. La comunicación facilita el flujo de información y el logro de los objetivos; aquí ya existe una organización informal sana y positiva ya que la confianza en las personas es mucho más elevada y finalmente el sistema de recompensas se centra en recompensas materiales y simbólicas aunque ocasionalmente se pueden presentar sanciones leves.

### **2.1.7.4. Sistema participativo.**

Es el sistema administrativo, democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. (Chiavenato, 2007: 107)

En este sistema las decisiones se delegan completamente a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones, las comunicaciones fluyen en todas las direcciones, y la organización hace grandes inversiones en sistemas de información, la relación interpersonales están centradas en equipos y el sistema de recompensas y sanciones le da fuerte importancia a las recompensas simbólicas y sociales, sin omitir las recompensa salariales y sociales.

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.2.1. Concepto.**

Para Guillén Parra el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar e reestructurar la situación, así como las

percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto (Guillén, 2008: 171).

El liderazgo se puede decir que es una capacidad humana y permite influir en los demás, conduciéndolos con libertad, es decir que consigue la libre adhesión de los otros en sus motivaciones y en su comportamiento, o sea el líder arrastra con el ejemplo. Es decir que los seguidores actúan porque quieren, sin que necesariamente exista un mandato o petición, por lo que se pueda afirmar que la actitud que provoca el líder es la adhesión imitación o seguimiento.

El líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que recurre a valores de ideales, como la libertad, la justicia o la igualdad. Es capaz de crear un clima que alienta a tomar una iniciativa, cooperar y aprender, logra la unidad del grupo al generar confianza, y es consciente de que su visión para lograr un fin requiere del esfuerzo de sus colaboradores, por lo que es consciente que se debe invertir en su desarrollo y siempre tiene que prevalecer el objetivo común. El líder debe ser una persona discreta que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo.

Finalmente se lo puede definir al liderazgo educativo como una misión de servicio que busca desarrollar en los estudiantes sus habilidades, destrezas y cualidades para que se conviertan en agentes de cambio buscando siempre el bienestar social de quienes son parte del proceso educativo.

### **2.2.2. Tipos prevalectes del liderazgo.**

Al hablar de liderazgo siempre se lo debe hacer en el marco del funcionamiento de un equipo, puesto que el liderazgo no puede darse en un vacío. Por lo tanto las funciones principales que contribuyen al funcionamiento del liderazgo se puede manifestar que son: La unidad del grupo, la ejecución de las tareas para las cuales fue creado y el desarrollo de las potencialidades de los integrantes del grupo.



Los diferentes modelos de liderazgo pueden evaluarse en función del grado en que contribuyan al logro de estas funciones. Así de acuerdo a Anello Hernández y Guillén Parra se puede clasificar a los modelos de liderazgo en las siguientes categorías principales que se detallan a continuación:

#### **2.2.2.1. El Líder Autoritario.**

Este tipo de líder es aquel que da órdenes. Espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad. Evita el diálogo, no permite que nadie le pida una explicación acerca de sus órdenes. ( Anello y de Hernández, 1998: 39)

Debido al resentimiento y la rebeldía causados por el liderazgo autoritario, es difícil fomentar la unidad del grupo, tampoco se desarrollan las potencialidades de los subordinados y por lo tanto no se pueden realizar todas las tareas ni alcanzar las metas trazadas, debido a la falta de compromiso de parte de quienes las asumen.

Actualmente se puede manifestar que este tipo de líder está muy desacreditado, por lo que prácticamente nadie quiere ser este modelo de líder de, sin embargo se debe manifestar que aún hay muchos dirigentes, administradores que siguen presentando estas características de liderazgo en el desarrollo de su gestión. En el seno familiar este liderazgo aún sigue latente ya que en muchas familias aún no ha desaparecido.

Personalmente podría manifestar que el líder autoritario es una persona que se dedica a dar órdenes a sus subordinados y disponer la realización de tareas específicas, lo que genera actitudes de resentimiento y rechazo, lo que impide el fomento de una verdadera cultura democrática.

#### **2.2.2.2. El Liderazgo Paternalista**

El líder paternalista es aquel que desea el bienestar de los demás miembros del grupo y está motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos. Él puede tratar a los

otros miembros como trataría un padre de familia a sus hijos, es decir es sobre protector. (Anello y de Hernández, 1998: 42).

Este modelo de liderazgo podemos encontrarlo en las organizaciones religiosas, en algunos programas gubernamentales y en algunas ONGs de ayuda social. En este estilo de liderazgo puede darse una apariencia de unidad en el grupo y que las tareas se llevan a cabo competente, pero en realidad el trabajo no lo hace el grupo ya que en gran parte depende del líder paternalista. Este tipo de líder cultiva actitudes de dependencia, lo que anula la creatividad y el sentido de responsabilidad personal. Consecuentemente cuando esta persona abandona el grupo, éste tiende a desbaratarse por que ningún otro integrante se siente en la capacidad, experiencia, conocimiento o iniciativa para ocupar su lugar.

Puede ser muy cómodo ser integrante de un grupo con un líder paternalista. El líder hace todo y cuida a los miembros, quienes también pueden recibir parte del crédito por los logros de éste. Los miembros del grupo se acostumbran al Cuidado del Líder, y hasta pueden llegar a esperarlo, como si fuese su derecho. ( Anello y de Hernández, 1998: 43)

Los miembros en donde hubo un líder paternalista se resisten a los cambios que requieren que ellos asuman la responsabilidad por sí solos. Cuando este modelo de liderazgo se termine se corre el riesgo que los miembros del grupo se quejen, protesten e incluso exijan la presencia de otro líder con las mismas características. Quienes están acostumbrados a este estilo de liderazgo no buscan alternativas que les permitan su desarrollo personal y una visión diferente ya que si se presenta una idea nueva de seguro que va a ser rechazada. Así podemos mencionar que si se presenta un proyecto nuevo de parte de una organización que tiene buenas intenciones en una comunidad que está acostumbrada al liderazgo paternalista, y si las buenas intenciones no van acompañadas de ayudas materiales, de seguro que la comunidad lo rechaza.

Por todo lo mencionado anteriormente se puede concluir que el liderazgo paternalista no es positivo en ninguna organización, debido a que si se acostumbró a los demás al

paternalismo, va a ser bien difícil transformar esta realidad de la noche a la mañana, porque sus miembros no tienen la suficiente confianza ni la capacidad para encontrar nuevas oportunidades que les permitan asumir sus responsabilidades.

A criterio personal podría expresarse que el líder paternalista es la persona sobre protectora que siente satisfacción al saber lo necesario e indispensable que es dentro de un grupo, por lo que se preocupa de cultivar actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la creatividad y la responsabilidad, acostumbrando a los demás a recibir ayudas materiales y de esta manera impiden el progreso en base a la innovación y la búsqueda permanente de oportunidades.

#### **2.2.2.3. El líder sabelotodo.**

Este modelo de liderazgo ocurre cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos o experiencias de un individuo y aquellos de los otros miembros de un grupo. Como resultado, la persona con mayor conocimiento trata de dominar al grupo. Este modelo de liderazgo se ve en los círculos académicos, entre los maestros, consultores y asesores técnicos y otras personas que se ganan la vida compartiendo sus conocimientos. (Anello y de Hernández, 1998: 46).

En conclusión al líder sabelotodo se lo puede definir como una persona que posee mayor conocimiento que el resto de los integrantes y que por lo mismo trata de dominar al grupo.

#### **2.2.2.4. El líder manipulador.**

En contraste a los modelos de liderazgo anteriores, este tipo de líder solamente aparenta buscar el bienestar de los demás, a través del cual esconde sus verdaderos intereses personales, lo que con sus actitudes afecta seriamente el espíritu de cooperación en un grupo o comunidad, ya que una vez que se ha perdido la confianza en las falsas promesas que hacen este tipo de líderes, es imposible recuperar la confianza de la gente.

Como definición se puede decir que el líder manipulador solo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para de esta forma esconder sus verdaderos motivos e intereses personales.

#### **2.2.2.5. El líder democrático.**

A los líderes democráticos se los puede analizar como personas que son elegidos por el grupo, tratan de ser participativos y trabajar con los demás miembros del grupo como colegas, sin embargo las discusiones se estancan en el debate entre facciones opositoras. A estos líderes se los puede considerar más como un coordinador del grupo, buscando oportunidades de reconocer las contribuciones de los otros miembros y permitiendo que ellos reciban crédito por lo que el grupo hace. Buscan soluciones que beneficien a todos, esperan a que los demás den sus opiniones para proponer la propia, buscan varias alternativas y siempre toman decisiones en consenso para que el grupo llegue a un acuerdo. Así mismo tratan de involucrar a todos en las actividades que hay que hacer, dando la oportunidad a los demás miembros a adquirir nuevos conocimientos, experiencias y capacidades.

Esta forma de liderar el grupo hace que los demás disfruten del trabajo en equipo, ya que sus ideas son tomadas en cuenta y sus criterios son valorados fomentando de esta manera la unidad del grupo y la ejecución eficiente y oportuna de las actividades.

A este tipo de liderazgo lo podría definir como aquella persona que se maneja más como un coordinador del grupo, que valora la participación y que espera a que los demás hayan dado las opiniones para luego expresar las suyas.

#### **2.2.2.6. El líder orientado hacia el servicio.**

Este tipo de liderazgo está ejercido por aquel que sirve a la comunidad, dedicado a la transformación personal y colectiva, comprometido con los valores y principios morales, basado en la libre búsqueda de la verdad, inspirado por un sentido de trascendencia y

guiado en el ejercicio de las capacidades por el ideal al servicio del bien común. (Anello y de Hernández, 1998: 76)

A este tipo de liderazgo se puede llegar cuando nos desprendemos de recibir algún reconocimiento como recompensa por nuestros servicios como es decir resistir la tentación de promover nuestros propios nombres y llamar la atención de los demás. Cuando se actúa movidos por el espíritu de servicio, se actúa sin temor, sin un sentido de obligación, mucho menos por el deseo de ventajas personales, más bien se actúa motivados por el amor, por la verdad, el amor a la comunidad y más concretamente el amor a las personas a quienes servimos.

Personalmente al líder de servicio lo podría definir como aquella persona que prefiere mantenerse invisible, a la vez que impulsa las acciones necesarias para asegurar el progreso continuo de la transformación individual y colectiva, siempre está motivado por el amor como la fuerza poderosa para lograr la transformación de los demás y encuentra satisfacción en su vida a través del servicio al bien común.

#### **2.2.2.7. Liderazgo transaccional.**

Se define como una relación de influencia, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. (Guillén, 2008: 173)

Como se puede dar cuenta este tipo de liderazgo no consigue la adhesión libre, voluntaria y desinteresada de sus seguidores, puesto que quienes se adhieren lo hacen esperando siempre alguna recompensa.

#### **2.2.2.8. Liderazgo transformacional.**

Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. (Guillén, 2008: 173)

Este liderazgo en cambio la influencia del líder consigue ya lograr compromisos y adhesión en sus seguidores sin esperar recompensa sino más bien estos cambios se logran de manera voluntaria.

#### **2.2.2.9. Liderazgo servidor.**

Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza. . (Guillén, 2008: 174)

Este estilo de liderazgo es el que consigue que sus seguidores se adhieran a través del ejemplo y la confianza que genera ya que no persigue intereses personales sino más bien busca un objetivo común.

### **2.2.3. Características.**

#### **2.2.3.1. El líder autoritario.**

Este tipo de liderazgo se caracteriza por la prepotencia de quienes tienen el poder de decisión en las diferentes instituciones, aunque generalmente se lo puede observar con mayor presencia en las instituciones militares y en la relación patrón obrero. En donde los subalternos o subordinados no realizan las actividades o las tareas encomendadas por convicción sino más bien lo hacen por obligación lo que muchas veces hace que se genere cierto resentimiento hacia sus superiores, el mismo que puede ser expresado de manera abierta, llevando incluso a la rebeldía y la sublevación. Pero el resentimiento también puede expresarse de manera indirecta, dando una cierta apariencia de conformismo en quienes reciben las ordenes, aunque detrás exista una resistencia.

#### **2.2.3.2. El liderazgo paternalista.**

La persona que tiene estas características de liderazgo no permite que sus compañeros de grupo desarrollen sus capacidades, por cuanto todos los problemas se encarga de

resolverles él, ya que los cuida, los protege, les limpia los obstáculos del camino, muchas veces puede preguntar a los demás miembros sus opiniones pero a la hora de tomar decisiones es el líder paternalista quien las resuelve. Se siente satisfecho de cumplir así con su función, ya que de esta manera él sabe que es muy necesario para los demás miembros del grupo debido a que piensa que el resto tiene poca capacidad.

### **2.2.3.3. El Líder Sabelotodo.**

El líder sabelotodo es una persona que aprovecha de cada oportunidad para jactarse de sus conocimientos, estudios o experiencias previas, tratando de disminuir la credibilidad de los demás al ridiculizar sus ideas y sugerencias. Así también puede tratar de comunicar a todos que es mucho más conocedor que cualquier otra persona con respecto al tema a tratar. Se observa claramente una actitud de superioridad que tiende a crear sentimientos de inferioridad en los demás miembros del grupo, y aunque solicite las opiniones de ellos, muchas veces son renuentes a darlas por temor a que tengan poco valor comparadas con los conocimientos del experto. De esta manera se pierde la riqueza de conocimientos que posee el grupo y el líder sabelotodo se va desanimando y constantemente se queja que nadie participa ni contribuye, lo que da como resultado la desunión del grupo.

### **2.2.3.4. El Líder manipulador.**

Este tipo de líder sólo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales. Este tipo de líder es común en la política, con desilusión y falta de confianza. Cuando las personas se dan cuenta que han sido manipuladas, frecuentemente se vuelven sónicas y desconfían de cualquier organización o proyecto posterior que ofrece ayuda. (Anello y de Hernández, 1998: 47).

### **2.2.3.5. El Líder Democrático.**

Liderazgo democrático tiene dos características como son su compromiso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones. Este líder es

elegido por los miembros del grupo, lo cual muchas veces significa que él tiene la obligación de representar las ideas e intereses de sus electores. El liderazgo democrático estimula la participación y el libre intercambio y debate de las ideas. (Anello y de Hernández, 1998: 51).

#### **2.2.3.6. El Líder orientado hacia el servicio.**

La persona que actúa impulsada por el servicio, encuentra en él su satisfacción, ya que el deseo de servir le impulsa a desarrollar nuevas capacidades que le servirán durante el transcurso de su vida y de esta manera el servicio contribuye hacia su propio proceso de transformación personal. Se siente complacido cuando observa las capacidades que otros están desarrollando y el progreso que están logrando en sus procesos de transformación personal y colectiva. El sentimiento de haber logrado objetivos significativos en el servicio a un propósito noble infunde su vida con una profunda satisfacción interior y una felicidad duradera.

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

#### **2.3.1. Directivo.**

Un directivo es la máxima autoridad de un establecimiento educativo. Es el responsable de la administración de la institución, en esta función debe considerar que es el principal animador e impulsor de la participación en la formulación del plan educativo institucional. Le corresponde crear un clima adecuado de participación, en virtud del cual todos se sientan miembros activos, complementarios y corresponsables, porque consideran el plan institucional como obra de todos y todo lo que se haga en la institución como algo propio. (Abril, 2004: 109)

Si por dirigir se entiende encaminar las acciones y operaciones del contexto de aprendizaje al logro de los objetivos, la dirección del aprendizaje corresponde a los



rectores, directores de establecimientos, coordinadores académicos, jefes de área y guías de curso.

Los directivos generalmente dan ordenes frecuentes, realizan amonestaciones, represiones severas y sancionan permanentemente, lo que ocurre que exista una escasa cooperación por parte de los directivos así como un comportamiento pasivo y poco original que no permite en cambio de actitud ni el aporte de opiniones.

Dentro de la dirección existen algunas variables que deben ser tomadas en cuenta como son el administrador, la institución, los individuos, los estudiantes y el medio externo. (Abril, 2004: 107)

El administrador, llámese este director, rector, jefe debe poseer principios, valores, costumbres, experiencias, personalidad, preparación y capacidad para poder dirigir la institución.

La institución tiene sus propias reglas, normas, filosofía, ideología, cultura, valore, experiencia. Tiene su propio ambiente, su clima organizacional que necesita y exige una dirección que responda las características institucionales específicas.

Los individuos también tienen su propia filosofía, ideología, diferentes niveles profesionales, que hace un aporte a la cultura y al ambiente organizacional de una institución.

### **2.3.1.1. Estilos de dirección.**

Son las diferentes maneras como los administradores toman decisiones, coordinan, controlan y evalúan el trabajo que desarrollan los individuos en el proceso institucional.

Para dirigir adecuadamente una institución la persona responsable debe tener la facilidad de comunicarse con los demás miembros, esta comunicación debe ser permanente responsable y sincera. Debe ser capaz de motivar al personal para realice

el trabajo con dedicación y esmero. Debe ejercer por sobre todas las cosas la autoridad no basada en la fuerza sino en el ejemplo y finalmente debe tomar decisiones que le permitan a la institución aprovechar las oportunidades y enfrentar los problemas.

### **2.3.2. Líder.**

A diferencia del directivo el líder es la persona que despierta en los demás el deseo de imitarla o de seguirla porque es entusiasta, tiene ideas nuevas, hace las cosas bien, está siempre dispuesto a aprender y trabaja en equipo con sus colaboradores. Tiene una visión y una seguridad poco usuales, capacidad para lograr que la gente lo siga; el conocimiento para actuar con decisión y algunas otras cualidades que normalmente se reconocen distintas del resto de la población. Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder. El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto.

#### **2.3.2.1. Liderazgo y visión.**

“Los grandes líderes logran realizar cosas extraordinarias en las instituciones al inspirar y motivar a otras personas para conseguir un fin común. Cada vez es más frecuente que el gran liderazgo se asocie al concepto de visión. (Schermerhorn, 2006: 262)

El término visión se usa por lo general para describir a la persona que posee un sentido del futuro y una idea clara de las acciones que debe realizar, para llegar a él con éxito. El liderazgo con visión significa hacer las cosas con una visión clara, comunicando esa visión a todas las personas involucradas y a su vez implica motivarlas e inspirarlas para hacer realidad esa visión en su trabajo cotidiano.

#### **2.3.2.2. Cinco principios de liderazgo visionario.**

1. Desafié al proceso establecido: sea un pionero, aliente la innovación y apoye a las personas que proponen ideas.

2. Sea entusiasta: inspire a los demás a través de su propio entusiasmo para que compartan una visión común.
3. Ayude a los demás actuar: sea uno más del equipo y apoye el esfuerzo y talento de las demás personas.
4. Ponga el ejemplo: sea un modelo, coherente que le muestre a los demás como pueden y deben comportarse.
5. Celebre los logros: agregue la emoción a lugar de trabajo y reanime los corazones y las mentes.

### **2.3.2.3. Relación entre liderazgo y delegación de autoridad.**

Las líderes eficaces otorgan autoridad a otras personas, pues ellos saben que cuando sienten que tienen poder, el resto de personas están dispuestos a tomar decisiones y a emprender acciones necesarias para realizar su trabajo.

### **2.3.2.4. Cómo delegar autoridad.**

- Haga que los demás participen en la elección de sus asignaciones de trabajo y de los métodos para cumplirlas.
- Cree un ambiente de cooperación y discusión, en el que todos compartan la información y las metas.
- Aliente a los demás a tomar la iniciativa, a tomar decisiones y a aplicar sus conocimientos.
- Cuando surjan problemas, averigüe lo que los demás piensen y permita que ayuden a diseñar las soluciones.

- No sea un obstáculo; permita que los demás pongan sus ideas y soluciones en práctica con toda libertad.
- Mantenga una moral elevada y una gran confianza reconociendo los éxitos y alentando un alto desempeño. (Schermerhorn, 2006: 266).

### **2.3.2.5. Valores mínimos que debe practicar un líder.**

Según Mario Abril en su libro Liderazgo Humano de Excelencia, los valores mínimos que debe practicar un líder son:

- **Humildad.-** No creerse superior a los demás. Conoce sus fortalezas y limitaciones, por lo tanto está siempre abierto al cambio y aprende de los demás.
- **Honestidad.-** Ser una persona íntegra, transparente, tiene relación con el honor y la honra. Es la coherencia entre el pensamiento y la palabra; el pensamiento y la acción; la palabra y la acción. Es vivir de acuerdo a las normas y los valores que una persona tiene. Es la vivencia de la armonía con uno mismo, con los demás, con la naturaleza y con Dios.
- **Motivador.-** Ayuda a encontrar en los demás el motivo de su existencia.
- **Confianza.-** En sí y en los demás. Debe ser coherente en sus actos.
- **Optimista.-** Siempre tiene esperanza de que vendrán días mejores.
- **Afecto.-** Hace algo por los demás sin interés alguno
- **Respeto.-** Acepta los demás como son. Conoce los límites de la libertad, así como los deberes y derechos que cada persona tiene como ser humano.
- **Franqueza.-** Es sincero y transparente en todos sus actos.

### **2.3.2.6. Dimensión Ética del Liderazgo.**

La ética es una dimensión de comportamiento del ser humano que puede ser considerada o no de modo explícito, pero cuyas consecuencias prácticas, dada la naturaleza racional y libre del comportamiento humano, son ineludibles. (Guillén, 2008: 175)

La ética es un aspecto muy importante en el rasgo de los líderes, ya que la honestidad y la integridad deben ser las virtudes que caractericen a estas personas. Ser integro significa poseer principios éticos y ponerlos en práctica aunque no sea fácil. Si una persona actúa habitualmente con justicia y sinceridad se gana la confianza de sus colaboradores.

Un líder ético se caracteriza por conocer la materia en la que trabaja y por juzgar correctamente desde el punto de vista técnico, es decir por su correcta racionalidad técnica. Actúa con inteligencia emocional lo que atrae a los demás con su estabilidad emocional.

Estar ante un líder supone estar ante alguien capaz de transformar la realidad, en sus relaciones con los demás, gracias a la confianza que libremente depositan en esta persona quienes le rodean. (Guillén, 2008: 183)

Es importante mencionar que un liderazgo carente de ética aun existe en la actualidad, lo que contribuye al empobrecimiento humano de sus miembros y de su comunidad. En cambio un liderazgo ético coopera al bien común, actuando siempre con integridad, honradez, motivación, honestidad es decir está siempre al servicio y al bien de los demás.

## **2.4. Educación en valores.**

En las instituciones educativas se tiende a implementar programas de valores en los cuales se busca promover una serie de valores tan diversos y contrastantes, se habla de promover valores de la amistad, la puntualidad, del optimismo y del espíritu de servicio, de la misma forma que se habla de fomentar el valor de la honestidad.

En otras palabras, se agrupan bajo un mismo rubro cualidades, actitudes y normas sociales, que aunque deseables y valiosas, todas ellas no pueden tener la misma importancia cuando se trata de llevar a la vida cotidiana.

No es nuestra intención criticar ningún programa educativo cuyos objetivos tiendan hacia la formación de seres humanos más conscientes, plenos, productivos, responsables y felices. Por el contrario tales esfuerzos merecen aplausos y admiración. Pero sí como educadores, hemos de comprender tan importante tarea, es necesario definir conceptos y establecer algunas distinciones que clarifiquen nuestras ideas en torno a los valores.

#### **2.4.1. ¿QUÉ SON LOS VALORES?**

A lo largo de la historia todos los pueblos han considerado valiosos sus descubrimientos, sus costumbres, su arte, su religión, su forma de vida, en donde se pueden notar los valores a través de:

- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos
- Se gusta del orden, la armonía y la limpieza del lugar donde se vive
- Se busca la paz y el progreso del grupo
- Se reconoce la existencia de un ser supremo
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo
- Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico
- Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal
- Se favorece la contemplación y la expresión artística (Chavarría. 2007: 58)

Lo anteriormente expuesto sirve para el bienestar de las personas, de sus familias o de su grupo social, por lo tanto el valor se identifica con el bien de la perfección, por ello se puede decir que los valores contribuyen al perfeccionamiento humano. De este modo el ser del hombre se expresa en diferentes formas, en esferas de valor, es decir en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo material hasta lo espiritual y lo sobre natural.

También se puede decir que el término valor está asociado con ideas como aprecio, cualidad, estima, interés y preferencia, por destacar solo algunas. Como intento de definición podríamos aventurar qué valor es todo aquello a lo cual se aspira por considerarlo deseable, ya se trate de objetos concretos o de ideales abstractos que motivan y orientan el quehacer humano en una cierta dirección.

## **2.4.2. Tipos de valores.**

### **2.4.2.1. Valores naturales.**

Son aquellos que se encuentran relacionados con la satisfacción de las necesidades básicas fundamentales y que son indispensables para la supervivencia de los seres humanos. (Aguilar, 2005: 44)

Personalmente considero que los valores naturales sirven para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas y desarrollarse en una vida normal.

### **2.4.2.2. Valores económicos.**

Aquellos valores que garantizan la subsistencia como los medios de producción, bienes materiales, trabajo, etc. (Aguilar, 2005: 44)

Los valores económicos contribuyen a la satisfacción de las necesidades materiales de los seres humanos por lo que son necesarios en la vida de los mismos.

### **2.4.2.3. Valores políticos – sociales.**

Aquellos valores que contribuyen a la convivencia del hombre con la sociedad, como la justicia, la paz, la libertad y la democracia. (Aguilar, 2005: 44)

Estos valores le permiten trascender al ser humano a través de sus relaciones interpersonales con sus semejantes para desarrollarse dentro de la sociedad.

#### **2.4.2.4. Valores éticos y morales.**

Son los valores relacionados con la dignidad humana y pueden ser la fidelidad, la honestidad, la verdad, el amor y la responsabilidad. (Aguilar, 2005: 44)

Los valores éticos buscan responder al debe ser, ya que la persona humana no es una simple combinación genética. Cada persona se construye a sí misma a través de sus decisiones y haciendo uso de la libertad, de su inteligencia y de su voluntad, para decidir entre el bien y el mal, es decir lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer. Estos valores son universales porque suponen que los valores, serán reconocidos de manera universal por todas las culturas.

#### **2.4.2.5. Valores estéticos.**

Están relacionados con la belleza, la armonía y la coherencia. (Aguilar, 2005: 44)

Estos valores también son importantes pues tienen relación con la presentación física de las personas ante los demás.

#### **2.4.3. Obstáculos o dificultades para la realización de los valores.**

Los valores éticos, aquellos que universalmente apreciamos por el sentido trascendente que otorgan a la existencia humana, encuentran dificultad para expresarse en una sociedad en donde lo rápido, lo fácil y lo cómodo se nos ha vendido como lo más valioso. Nuestros esquemas mentales han adoptado estas condiciones como el deber ser para las acciones humanas, con consecuencias desastrosas. Evitamos a toda costa aquello que nos cueste trabajo, tiempo o esfuerzo y por tanto evitamos emprender acciones y tomar retos en los cuales habremos de invertir tiempo esfuerzo y trabajo. Por un lado sabemos que una acción humana que no implica esfuerzo no nos hace sentir más capaces, más valiosos y mejores personas; por otro lado un ser humano que no se siente bueno y valioso no se sentirá capaz de hacer acciones buenas y valiosas con lo que cierra en círculo vicioso.



La mayoría de las veces las acciones buenas desde el punto de vista ético no resultan fáciles.

El proceso educativo y la formación de la conciencia ética que de él se derive se presentan entonces como una excelente opción para contrarrestar los efectos de las tendencias del mundo contemporáneo que menosprecian lo que realmente valen. Los valores en el proceso educativo, a fin de ofrecer algunas reflexiones, pautas y orientaciones que sirvan a los educadores para clasificar y asumir responsablemente la función que como formadores les corresponde.

#### **2.4.4. Los valores y la enseñanza en la educación**

Para los educadores los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello. Partiendo del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y posteriormente profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible. (Chavarría, 2007: 68).

La educación en valores es una tarea que no termina nunca, pues siempre aspiramos a llegar a ser más. Por lo tanto la educación en valores es una tarea de todos los docentes para permitir el perfeccionamiento nuestro y de los estudiantes y sus familias. A pesar de que la familia trata de formar en valores a sus hijos desde el hogar, no es menos cierto que la escuela también tiene una responsabilidad prioritaria de educar en determinadas áreas de valor. De hecho no podemos olvidar que la escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar que rebasan las posibilidades del ambiente familiar.

Las formas de abordar los valores en la acción educativa se dan cuando el educador es ejemplo, por sobre todo debe primar la convicción sobre la imposición, ya que los valores jamás pueden imponerse; y finalmente la formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

### 2.4.5. Perspectivas orientadoras para la educación en valores.

La orientación en educación en valores debe tener como propósito el desarrollar la capacidad para encontrar soluciones a los problemas que plantea la vida, es decir, la posibilidad de sentir, pensar y actuar frente a situaciones controvertidas y aprender a solucionar constructivamente los conflictos que plantea la vida cotidiana.

Las perspectivas de educación en valores se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- **Modelo de transmisión de valores absolutos.-** los valores absolutos siempre son externos a la persona y deben ser aceptados sin cuestionamiento. La justicia, la honestidad, el respeto o la tolerancia existen y valen por sí mismos aunque las personas o la sociedad no los reconozcan ni los practiquen. (Garza y Patiño, 2000: 27).

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que los valores éticos se muestran de manera explícita para no dejar ninguna duda sobre la diferencia entre el bien o el mal y que permiten que la persona se desenvuelva de manera transparente.

- **Modelo de socialización.** Los valores son parte de un aprendizaje y aculturación de la comunidad en que se vive. Cada persona debe aceptar e interiorizar los valores vigentes en la sociedad en la que vive. Los valores a los que deben someterse los individuos son obra de la vida colectiva. Estos valores normas o criterios para la convivencia y el comportamiento personal son acuerdos sociales para ser aceptado o rechazado por una sociedad. (Garza y Patiño, 2000: 27)

Este modelo destaca como principio fundamental que toda acción debe tener en cuenta en primeramente el bien de la comunidad y después los intereses personales. La socialización tiene como mecanismo respetar las reglas y actuar de manera disciplinada.

- **Modelo de autoconocimiento.-** Este modelo comprende la decisión consciente y responsable de clarificar y asumir los valores. (Garza y Patiño, 2000: 28)

El modelo de autoconocimiento debe desarrollar en cada persona la capacidad de reflexión que le permita asumir sus propios valores como guía de conducta, lo que le permite asumir con responsabilidad su modelo de vida sin juzgar a los demás

- **Modelo de desarrollo del juicio moral.-** El desarrollo de la capacidad de razonamiento moral es independiente de ideologías o de valores del entorno sociocultural. (Garza y Patiño, 2000: 28)

Este modelo es independiente de las ideologías o de los valores del entorno sociocultural. A través de este modelo el individuo actúa fundamentado en razones y en la reflexión. El desarrollo moral se favorece mediante la confrontación sistemática de cuestiones o dilemas.

- **Modelo de adquisición de hábitos morales.-** la educación en valores significa realizar actos virtuosos en forma habitual y constante. (Garza y Patiño, 2000: 29)

De acuerdo con este modelo, no basta con únicamente conocer los valores, sino que también se requiere formar con compromiso, un comportamiento habitual y duradero. Aquí juega un papel importantísimo el maestro ya que debe ser ejemplo de comportamiento y de actitud, actuando de forma íntegra y honesta.

- **Modelo de construcción de la personalidad moral.-** Este modelo fundamenta la formación en valores partiendo del supuesto de que la persona es la responsable y creadora de su propia historia. La personalidad moral se construye a partir de las experiencias y problemas que plantea la realidad. (Garza y Patiño, 2000: 30)

Para construir en forma autónoma y responsable la propia identidad se requiere la inteligencia moral y la cultura moral; ambas condiciones desarrollarán en una persona su personalidad moral. Entendida la inteligencia moral como el conjunto de instrumentos o capacidades que constituyen la conciencia moral para enfrentarse a situaciones conflictivas. La inteligencia moral, exige autorregulación, capacidad de conocerse a sí mismo y toma de conciencia de las responsabilidades personales.

La cultura moral comprende la serie de elementos que orientan a la persona y le permiten formar su propio juicio de valores, de tal manera que nuestra vida se desarrolle orientada por valores, normas sociales, modelos personales, instituciones sociales y propuestas normativas

En la práctica docente debe haber por lo menos tres ámbitos para la educación en valores: los temas transversales, la función tutorial y la participación cívica.

#### **2.4.6. ¿Cómo se promueven los valores desde la escuela? procesos formales e informales de trasmisión de valores.**

Los valores se promueven en cinco estrategias fundamentales:

1. **La educación formal.-** Los valores en la educación formal están incorporados en la eficiencia o improductividad del sistema educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación. (Garza y Patiño, 2000: 31)

La Educación formal es la forma en la que se organiza la actividad educativa en cuanto a sus contenidos, programas, materias, metodologías, horarios, etc. en donde cada profesor tiene la responsabilidad de en su asignatura incluir la práctica de valores.

2. **La educación informal.-** Es la que trasmite de manera causal y no deliberada. Es una educación que está entre líneas; no forma parte del programa ni del contenido de la materia, es la trasmisión a los alumnos en un estilo personal de enseñar; es transmitir parte de nuestra personalidad en ese complejo proceso de enseñanza y aprendizaje. (Garza y Patiño, 2000: 32)

La educación informal está comprendida en la convivencia del maestro con sus alumnos, en su manera de asesorar, de resolver las preguntas del grupo y de motivar o entusiasmar con su relación espontánea y no planeada. La educación informal es un

estilo personal de enseñar distinto y singular de cada profesor, sin embargo esta forma peculiar de ser trasmite numerosas enseñanzas a los estudiantes.

**3. La cultura de la escuela.-** La cultura en una escuela está conformada por sus valores, prácticas y reglamentos. La cultura es lo que hacemos y lo que dejamos de hacer, pero no solo es eso, sino que también la integran todas las condiciones que influyen en nuestro trabajo, tradiciones, rituales y creencias. (Garza y Patiño, 2000: 32)

La cultura es un estilo de vida y como tal influye en nuestros alumnos. La escuela enseña no solo a través de sesiones de clase sino en su trabajo administrativo, laboral, social etc. La compleja interacción de cada espacio cultural que es una escuela transforma, para bien o para mal a nuestros alumnos.

**4. Las actividades extraacadémicas.-** Las actividades extraacadémicas están constituidas por todas las tareas deportivas, sociales, culturales, etc. que desarrollan una institución educativa. (Garza y Patiño, 2000: 30)

Los valores no solamente se aprenden en la familia o en la escuela sino también se pueden aprender en la convivencia social o en la competencia deportiva, se puede formar en valores a los estudiantes en los eventos que se realizan fuera del salón de clases como actividades de la escuela.

**5. Los programas de valores.-** Los programas de valores comprenden el esfuerzo deliberado y organizado por la promoción de valores. Numerosos centros de educación están intentando hacer algo por la promoción de valores. (Garza y Patiño, 2000: 30)

Los programas de valores tienen una gran diversidad y variedad de contenidos, estrategias y enfoques. Un programa de valores puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase. En ocasiones un programa de valores en la escuela se interpreta como hacer algo más que ayude a la formación de alumnos.

### **2.4.7. ¿Qué valores debemos promover en la tarea educativa?**

Entre los principales valores que debemos promover en la tarea educativa se citan:

- El sentido de solidaridad, justicia y el respeto a los demás.
- El sentido de responsabilidad.
- Las actitudes y valores concernientes a los derechos fundamentales.
- La defensa de la paz.
- La conservación del entorno.
- La identidad y dignidad culturales de los pueblos.

### **2.4.8. Cómo se aprenden los valores.**

El aprendizaje de los valores debe conducir a un cambio cognitivo, afectivo y social que se refleje en la conducta de los estudiantes. El desarrollo cognitivo, desde el punto de vista de la educación en valores, ayudará a reconocer, comprender analizar y evaluar la dimensión ética o moral en diversos contextos o situaciones. Lo afectivo-social tiene que ver con la motivación para desear el bien y no solo limitarse a conocerlo. Finalmente no se debe descuidar el cultivo y reforzamiento de ciertas disposiciones para la acción.

### **2.4.9. La trasmisión de valores en el aula.**

En el informe de la UNESCO sobre educación se proponen cuatro pilares de la educación que son: Aprender a conocer, Aprender a hacer, Aprender a convivir y Aprender a ser. **(Garza y Patiño, 2000: 43)**

En relación con el conocimiento, se busca ampliar la posibilidad de profundizar los conocimientos en ciertas áreas de interés particular. Por medio de la dimensión de Aprender a hacer se pone énfasis en el desarrollo de la creatividad en el enfoque hacia la solución de problemas y la formación en valores para aprender a vivir juntos, integra la comprensión del otro y la percepción de las diversas formas de interdependencia,

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Participantes.**

La “Unidad Educativa a Distancia del Azuay”, Fue creada a través de un convenio entre el Ministerio de Educación y la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, mediante Acuerdo Ministerial 1544 del 29 de octubre de 1991, Sus oficinas están ubicadas en la calle Larga y Huayna Cápac, en la ciudad de Cuenca y está constituida por 52 Extensiones Educativas dentro de la provincia del Azuay, de las cuales veinte laboran con régimen costa y 32 con régimen sierra, los horarios que asisten a las tutorías los estudiantes son generalmente los días sábados siete horas y los días domingos cuatro horas, aunque existen ciertas particularidades como es el caso de los Centros de Rehabilitación. El servicio educativo que oferta es para el nivel medio en básica y bachillerato en las especialidades de Ciencias Sociales, Agropecuaria Forestal, Informática y Contabilidad. Los estudiantes que asisten a esta institución son de una condición económica muy limitada y un buen número provienen de los sectores rurales, de escuelas unidocentes en donde no existen colegios presenciales. El financiamiento para el funcionamiento de esta institución se lo realiza en un gran porcentaje con recursos provenientes del Ministerio de Finanzas y una pequeña parte con el aporte de los padres de familia y de empresas privadas.

Para ser objetivo en el análisis y llegar a propuestas concretas con respecto al trabajo de investigación, el presente proyecto se sustenta en la lectura reflexiva de textos que contengan información acerca del tema de estudio, la experiencia personal como directivo de educación a distancia y las opiniones vertidas por los compañeros tutores, estudiantes y padres de familia, ya sea de manera formal e informal.

Para obtener una información veraz, se ha solicitado la autorización de parte de la rectora de la Unidad Educativa a Distancia, con la finalidad de contar durante el desarrollo del proyecto de investigación con la siguiente población: Rectora de la institución, Vicerrector, Inspector General, Coordinadores Zonales encargados del seguimiento Técnico Académico de las Extensiones. Coordinadores de Extensión, en

representación de los tutores, presidente del Consejo estudiantil en representación de los estudiantes y al presidente de padres de familia de la Extensión.

Al ser La Unidad Educativa a Distancia del Azuay, una institución que tiene una cobertura a nivel provincial a través de sus cincuenta y dos extensiones, cada una con sus respectivos tutores y estudiantes lo que es una población sumamente grande por lo que para la muestra se consideró a 26 Extensiones seleccionadas de forma aleatoria, y los siguientes actores educativos: Como Directivos se consideró a: Rectora de la Unidad Educativa, Como representante legal de la institución y encargada de la administración; Vicerrector, encargado de la parte académica; Inspectora General, Encargada de la administración del talento Humano, tanto estudiantes como Tutores y personal de Planta Central; seis Coordinadores Zonales, quienes se encargan de la supervisión y el seguimiento técnico académico de las Extensiones.

En cuanto a los Tutores se escogió a veinte y seis Tutores – Coordinadores, trece de régimen costa y trece de régimen sierra, que laboran en distintas Extensiones, y tienen relación directa con estudiantes y padres de familia y además son los responsables de coordinación directa con los directivos de la Unidad.

En cuanto a los estudiantes se seleccionó a veinte y seis presidentes del Consejo Estudiantil de sus respectivas Extensiones tanto de costa como de sierra, con liderazgo entre sus compañeros y son parte fundamental de la institución educativa. Finalmente es importante mencionar que se contó con la colaboración de veinte y seis presidentes del comité central de padres de familia de cada extensión, pues ellos tienen mayor relación tanto con los tutores como con las autoridades de la institución y son parte importante para la ejecución de las actividades programadas.



### 3.1.1. Personal directivo por sexo y edad.

El personal directivo de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay lo constituyen la rectora, vicerrector, inspectora general y seis coordinadores zonales.

**Tabla No. 1**

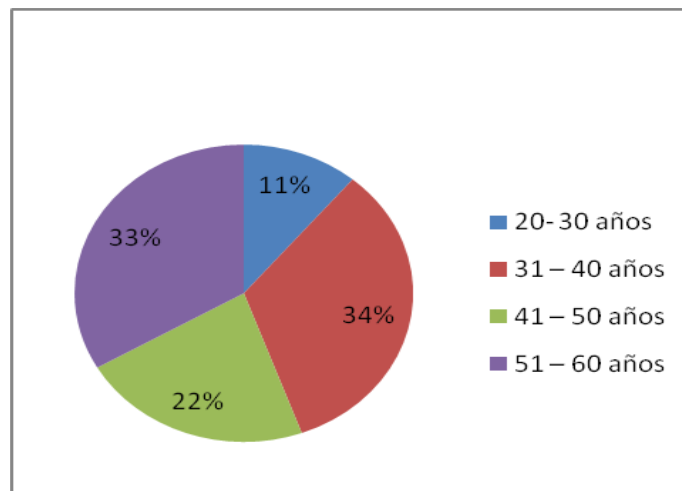
#### PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD.

EDAD	f	%
20- 30 años	1	11
31 – 40 años	3	33
41 – 50 años	2	22
51 – 60 años	3	33
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 1**  
**Edad de los directivos de la UNED- Azuay**



**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**Análisis:** Como podemos apreciar el 34% de directivos en la UNED – AZUAY, se encuentran en edades entre 30 y 50 años, lo que nos permite concluir que existe una mezcla de juventud y experiencia, elementos indispensables para una adecuada gestión institucional.

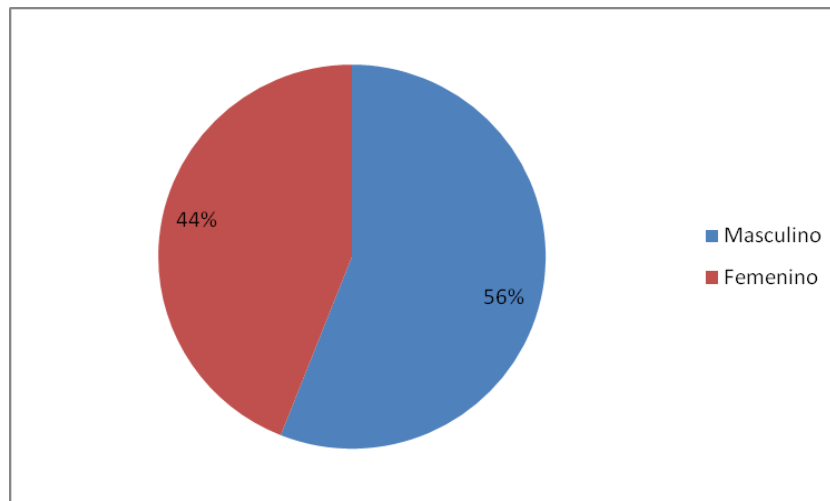
Tabla No. 2

**GÉNERO DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNED - AZUAY.**

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	5	56
Femenino	4	44
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 2****Sexo de los directivos de la UNED- Azuay**

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

Con relación al sexo del personal directivo, se observa claramente que el mayor porcentaje lo constituyen los hombres con un 56%, y el 44% lo constituyen las mujeres, lo que nos permite concluir que para los cargos directivos todavía predomina la inclinación por el sexo masculino.

### 3.1.2. Personal docente por sexo y edad

El personal docente de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay lo constituyen los tutores que laboran en cada una de las extensiones y son quienes tienen relación directa con las autoridades de la Unidad, estudiantes y padres de familia. Los tutores no tienen nombramiento sino que algunos son contratados y otros únicamente reciben una bonificación. Para el caso del presente trabajo se seleccionó a veinte y seis tutores - coordinadores de Extensión.

**Tabla No. 3**

**EDAD DE LOS TUTORES DE LA UNED - AZUAY.**

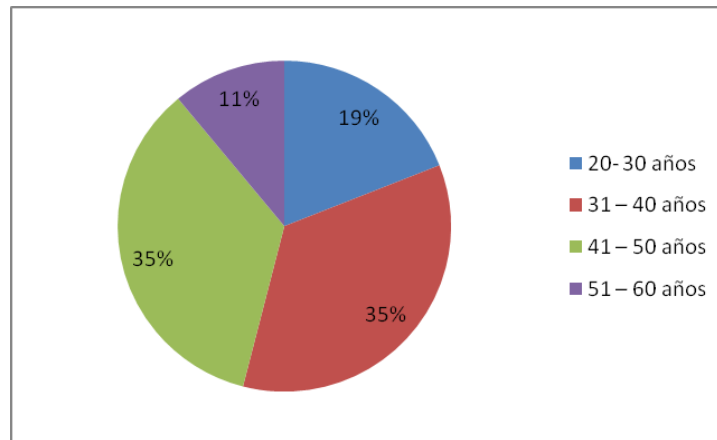
<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
20- 30 años	5	19
31 – 40 años	9	35
41 – 50 años	9	35
51 – 60 años	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 3**

**Edad de los Tutores de la UNED - Azuay**



**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**Análisis:** En la tabla 3 podemos apreciar que el 35% de tutores se encuentran en edades entre 30 y 50 años, el 19 % están comprendidos en edades entre 20 y 30 años y un 11% se encuentran entre 51 y 60 años; lo que nos permite concluir que en la UNED-I Azuay existe una mezcla de juventud y experiencia que consecuentemente conducirá a un apoyo mutuo y equilibrio a la hora de tomar decisiones.

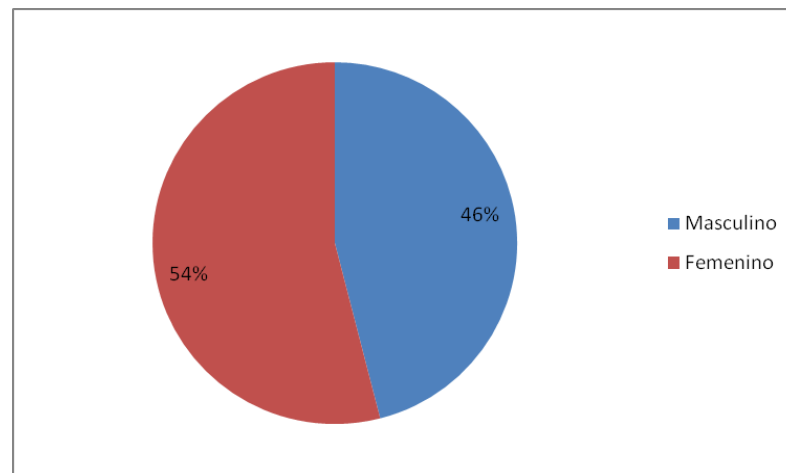
Tabla No. 4

**ESTADÍSTICA DE LOS TUTORES DE ACUERDO A SU GÉNERO.**

<b>GÉNERO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	12	46
Femenino	14	54
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 4****Sexo de los tutores de la UNED - Azuay**

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

Con relación al sexo del personal docente, se identifica claramente que, el mayor porcentaje está representado por las mujeres con un 54%, y el 46% por los varones, lo que nos permite determinar que existe mayor vocación para la docencia por parte del sexo femenino.

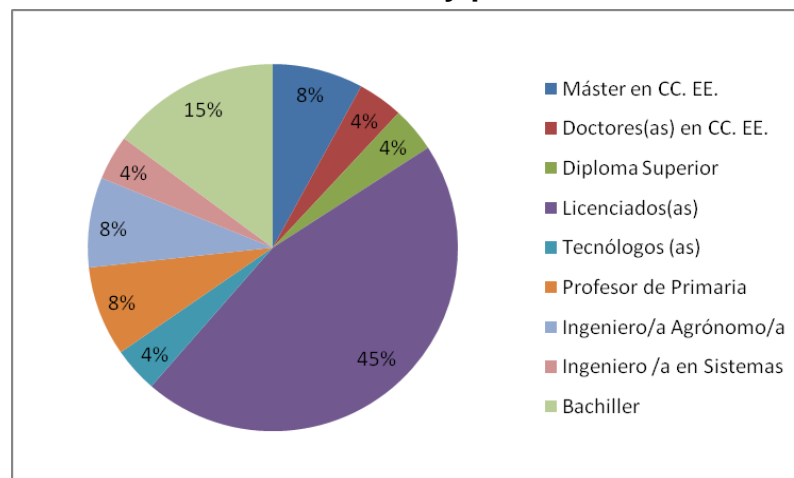
Tabla No. 5

**TUTORES DE LA UNED - AZUAY POR TÍTULO ACADÉMICO**

<b>TÍTULO ACADÉMICO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Licenciados(as) en CC. EE.	12	46
Bachiller	4	15
Máster en CC. EE.	2	8
Profesor de Primaria	2	8
Ingeniero/a Agrónomo/a	2	8
Tecnólogos (as)	1	4
Diploma Superior en CC. EE.	1	4
Ingeniero /a en Sistemas	1	4
Doctores(as) en CC. EE.	1	4
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles.

**FIGURA 5****Tutores de la UNED – Azuay por título académico**

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles.

De los datos obtenidos podemos observar que en la UNED – Azuay, el 46% de los tutores está representado por licenciados en Ciencias de la Educación, el 15% lo constituyen los bachilleres, el 12 % está conformado por ingenieros en distintas áreas, el 8% los magísteres en Ciencias de la Educación y profesores en docencia primaria, el 4% poseen título de diploma superior en educación y de doctores en Ciencias de la Educación, lo que demuestra que el personal está preparado en el área educativa. Evidenciándose que es una fortaleza tener profesionales de tercer nivel preparados en educación para ofertar una educación con calidad y calidez.

### 3.1.3. Personal administrativo y de servicios

El personal administrativo está constituido por la colectora, secretaria y sus auxiliares, guardalmacén, chofer y auxiliar de servicios.

**Tabla No. 6**

#### PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE ACUERDO A SU EDAD.

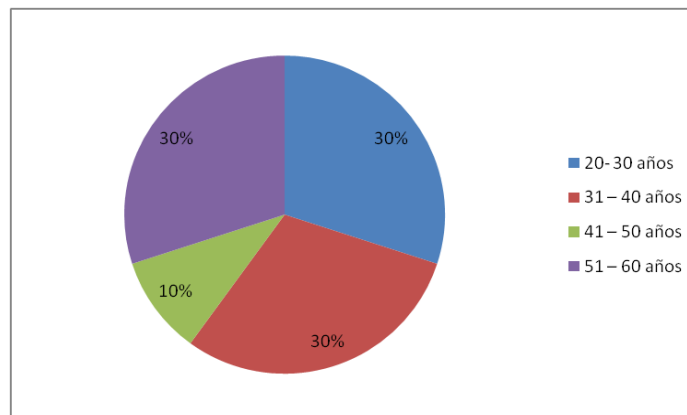
EDAD	f	%
20- 30 años	3	30
31 – 40 años	3	30
41 – 50 años	1	10
51 – 60 años	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 6**

#### Edad del personal administrativo y de servicios.



**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**Análisis:** Como podemos observar en la tabla número 6 el personal administrativo y de servicios el 30% tienen edad entre 20 y 30 años, como también los que tienen edades que oscilan entre 31 y 40 años y 51 y 60 años el 10% se encuentran los trabajadores con edades entre 41 y 50 años. Determinándose que la mayor parte del personal administrativo y de servicio está entre las edades comprendidas entre los 20 y 60 años.

Tabla No. 7

**ESTADÍSTICA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS POR GÉNERO**

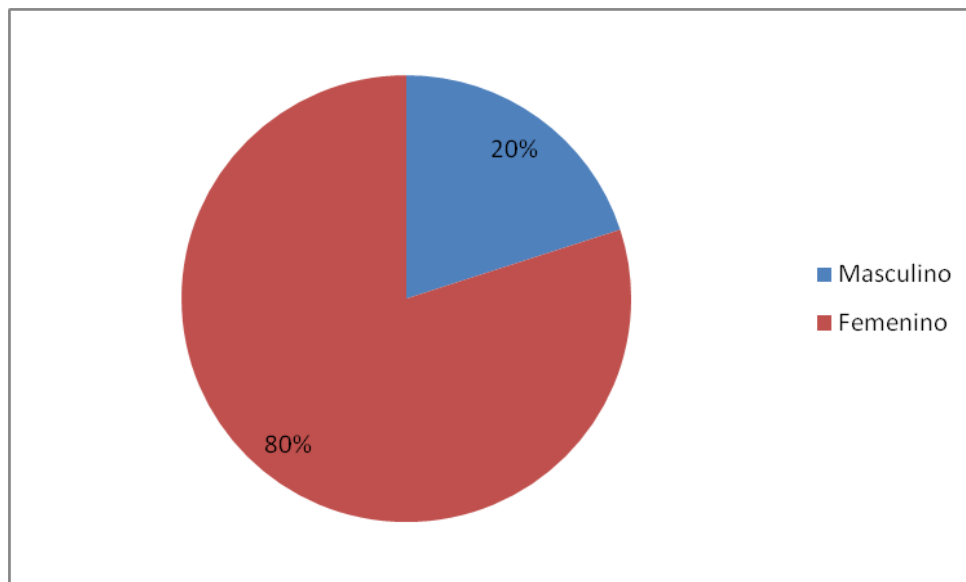
<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	2	20
Femenino	8	80
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

FIGURA 7

**Sexo del personal administrativo y de servicios**



**Fuente:** Datos recopilados del archivo de Personal de Inspección General.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**Análisis:** Con relación al sexo, el mayor porcentaje está representado por las mujeres con un 80%, y el 20% por los varones, lo que nos permite determinar que existe mayor número de mujeres dentro del área administrativa.

### 3.1.4. Población estudiantil por edad, sexo, y especialidad.

Para el caso del presente estudio, se consideró a veinte y seis presidentes del consejo estudiantil que representan a veinte y seis Extensiones ya que la Unidad tiene una población bastante grande.

**Tabla No. 8**

#### ESTUDIANTES ENCUESTADOS DE LA “UNED AZUAY” AÑO LECTIVO 2010 - 2011 POR GÉNERO

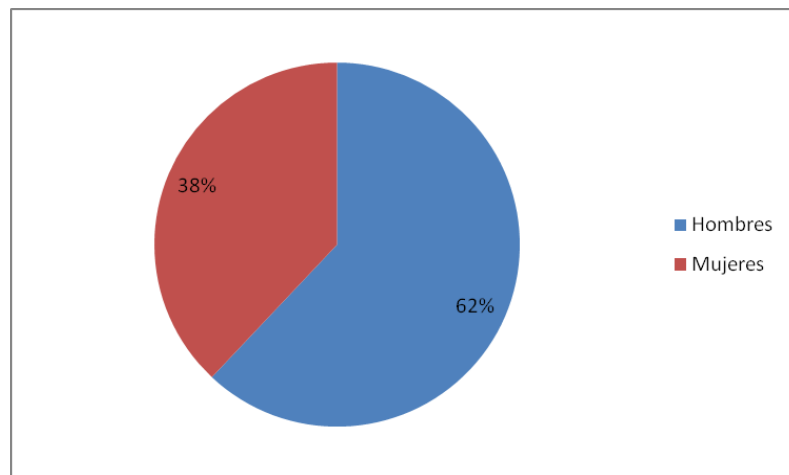
GÉNERO	f	%
Hombres	16	62 %
Mujeres	10	38 %
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Archivos de Secretaría General de la UNED- Azuay.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 8**

#### Estudiantes encuestados de la “UNED Azuay” año lectivo 2010-2011 por género



**Fuente:** Archivos de Secretaría General de la UNED- Azuay.

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

En el período lectivo 2010 - 2011, el mayor porcentaje de los dirigentes estudiantiles es liderado por los hombres con un 62 %, y el 38 % son mujeres, esto demuestra que existe una mayor preferencia por parte de los estudiantes para que quienes los representen sean hombres.



Tabla No. 9

**ESTUDIANTES ENCUESTADOS LA “UNED-AZUAY” POR CURSOS Y ESPECIALIDAD**

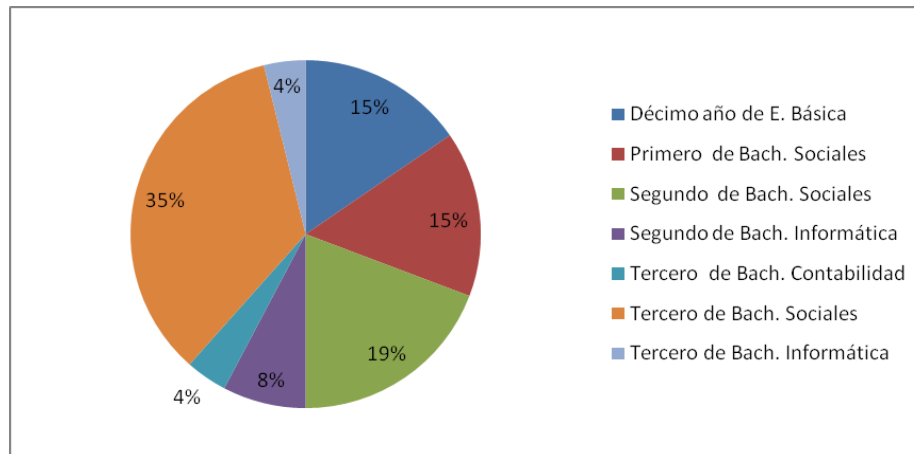
<b>Paralelos y Especialidad</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Décimo año de Educación Básica	4	15
Primer Año de Bachillerato Sociales	4	15
Segundo Año de Bachillerato Sociales	5	19
Segundo Año de Bachillerato Informática	2	8
Tercer Año de Bachillerato Contabilidad	1	4
Tercer Año de Bachillerato Sociales	9	35
Tercer Año de Bachillerato Informática	1	4
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Archivos de Secretaría General de la UNED - Azuay

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

FIGURA 9

**Estudiantes encuestados la “UNED Azuay” por cursos y especialidad**



**Fuente:** Archivos de Secretaría General de la UNED – Azuay

**Elaboración:** Angel Patricio Ochoa Robles

Como se puede observar el mayor porcentaje de dirigentes estudiantiles corresponde a estudiantes del Tercer Año de Bachillerato en la especialidad de Sociales que representa el 35%, Luego le siguen los estudiantes del Segundo de Bachillerato Sociales con un 19%, Los estudiantes del Décimo Año de Educación Básica y de primero de sociales representan el 15%, esto se debe a que la especialidad que se oferta en la mayoría de las Extensiones de la Unidad Educativa es Sociales.

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

La presente investigación se apoya en los materiales diseñados por el investigador, los documentos curriculares de la institución, el aporte de los miembros de la comunidad educativa y las técnicas de investigación científica. Los objetivos de estos instrumentos son obtener información de los miembros de la institución, relacionada con la gestión, liderazgo y valores que se evidencian en la misma de manera directa para descubrir los principales problemas, necesidades y situaciones críticas que pueden darse en la institución educativa en la que se realiza la investigación

Las técnicas de investigación, como son: La entrevista, la encuesta y la observación científica, cada una de ellas han sido diseñadas con sus particularidades; la encuesta consta de las siguientes partes: Título, objetivos, instrucciones, datos de identificación de la institución y el cuestionario. La entrevista consta de: título, datos de la institución, instrucciones y cuestionario; y la observación científica, consta de: Título, datos de la institución y claves de observación.

Los recursos humanos, básicamente los miembros de la Institución, tenemos: Docentes, estudiantes, directivos y padres de familia.

Entre los recursos técnicos se registran: copiadora, cámara fotográfica, computadora y proyector de imágenes de multimedia. La tecnología virtual de la U. T. P.L., como el EVA, ha facilitado y orientado oportunamente las etapas de la investigación.

Los materiales que se dispusieron para la investigación fueron: Material bibliográfico de consulta, dentro del cual se pueden mencionar libros, textos, páginas de internet y los documentos curriculares de la institución. Material de escritorio: Papel, marcadores, esferográficos, resaltador, copias de documentos, papelotes, cinta adhesiva, tijeras.

La observación directa, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizará una guía de observación y la codificación necesaria para poder

analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**El fichaje.-** Que sirvió para recolectar la información bibliográfica para la elaboración del marco teórico y que se la obtuvo de diferentes fuentes tales como: textos, documentos, revistas, instrumentos, manuales, folletos, que se encontraban en la institución y en otras bibliotecas.

**La encuesta.-** Es una técnica de recolección de datos que se apoya en un cuestionario previamente elaborado por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita, las mismas que vienen elaboradas por parte de la Universidad y que contienen preguntas cerradas de tal manera que el encuestado pueda dar sus respuestas breves que permitan una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada y en este caso son anónimas. Estas encuestas se aplicaron a los directivos, coordinadores zonales, tutores, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, con el fin de recoger la información requerida.

**La observación directa.-** Para la observación, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

### **3.3. Método y Procedimiento.**

Por ser la presente investigación de tipo exploratorio, se aplicó el método descriptivo, el mismo que facilitó la explicación de la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la institución, de tal manera, que hizo posible conocer el problema en estudio tal cual se presentó en la realidad. Este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso de conocimiento del problema en estudio.

Con la finalidad de abordar el tema gestión, liderazgo y valores, es pertinente la aplicación del método descriptivo, pues se presta para la aplicación del proceso de investigación, siguiendo los cinco pasos que este propone. El proceso utilizado es el siguiente:

1. Selección del objeto de estudio.- El mismo que fue sugerido por la Universidad Técnica Particular de Loja, el tema planteado es: “Gestión Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay”, durante el año lectivo 2010 – 2011.
2. Formulación de hipótesis.- La situación actual de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, se debe a que existe demasiado centralismo en la toma de decisiones por parte de los directivos, por cuanto no cuentan con un reglamento interno propio y un código de convivencia que determine con claridad las funciones de cada miembro de la comunidad educativa.
3. Recolección de datos.- Esto se llevó a cabo a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a estudiantes, tutores, directivos y padres de familia de las 26 Extensiones. También se analizó las guías y los textos proporcionados por la Universidad, documentos curriculares y de gestión de la Institución, proyectos en caminados a mejorar la calidad educativa y otros.
4. Procesamiento y análisis de los datos.- Se lo realiza por medio de la lectura científica de los datos obtenidos, tomando en consideración los porcentajes más representativos. Luego se hace un análisis estadístico de los indicadores referentes a la gestión, el liderazgo y los valores en la institución.
5. Redacción del informe.- De forma objetiva y crítica se redacta la tesis del trabajo investigativo, en el mismo que se destacan, la situación actual del centro educativo, las conclusiones, recomendaciones y la propuesta para el mejoramiento.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO.**

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

##### **4.1.1.1. El manual de organización.**

El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

La Unidad Educativa a Distancia del Azuay no cuenta con un manual de organización definido, el equipo directivo de la Unidad Educativa cumple sus funciones guiados por el Reglamento General de la Ley de Educación y el Reglamento del SINEDE. La falta de este manual hace que muchas cosas se improvisen, y que ciertas funciones sean realizadas por personas que no son de su competencia, así como que exista duda para realizar determinadas funciones, lo que limita la gestión y el liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa; puesto que muchas veces se encuentran coartados para actuar o no, y con respecto a la toma de decisiones no siempre se las hace de forma consultiva, sino que a veces se las toma desde la Dirección General del SINEDE.

A pesar de no contar la institución con este instrumento administrativo, se puede evidenciar con claridad en el Proyecto Teleducativo Institucional como se encuentra estructurada la Unidad Educativa, la misma que cuenta con 52 extensiones distribuidas en los 13 cantones de la provincia del Azuay tanto en el régimen de costa como régimen de sierra. Administrativa, cuenta con una Rectora a nivel provincial, un Vicerrector, Inspectora general, Coordinadores zonales encargados de realizar el seguimiento técnico-académico en las extensiones de su responsabilidad; cuenta

también con un departamento de Colecturía, un departamento de secretaría y servicios generales como son: conserje, chofer y guardalmacén, cuyas funciones las realizan en la sede matriz ubicada en la ciudad de Cuenca. Además cuenta con un consejo directivo conformado por la rectora, vicerrector, tres vocales principales y tres suplentes, de los cuales el primer vocal principal y suplente es delegado por el director general del SINEDE, el segundo vocal principal y suplente delegado de los coordinadores zonales y el tercer vocal principal y suplente delegado de los tutores. También cuenta con un Consejo Académico presidido por el Vicerrector y conformado por los coordinadores zonales

A nivel de extensiones, cada extensión cuenta con un coordinador de extensión, un inspector de extensión, y un equipo de tutores que son los encargados de realizar el acompañamiento y el refuerzo tutorial en las diferentes áreas de estudio. Así mismo está conformada por un consejo estudiantil y el comité de padres de familia de cada extensión. Cabe señalar que todas las acciones que realizan en las extensiones son en coordinación con las autoridades provinciales.

Como conclusión se puede decir que la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, es una institución constituida legalmente con una estructura organizativa muy sólida, para la cobertura bastante amplia en la que oferta su servicio educativo, por lo que tanto el liderazgo como la gestión y los valores deben estar siempre presentes en las decisiones que tomen sus directivos para que la educación que brinda sea de calidad y calidez.

#### **4.1.1.2. El Código de Ética.**

El código ético es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar los derechos de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la organización (Guillen Parra, 2008: 231)

La Unidad Educativa a Distancia del Azuay, con el fin de mejorar su oferta educativa en un marco donde se imparta una educación integral, es decir, académico y humano de tal manera que todas las acciones que realicen los miembros de la comunidad educativa estén enmarcadas dentro de los principios humanos, éticos y morales, cuenta con un código de ética, en el mismo que se hacen explícitos, los principios, valores y actitudes que han de normar el diario comportamiento de sus miembros. Este código contempla los valores para la formación y el desarrollo humano, siguiendo el ejemplo de Jesucristo y de Monseñor Leonidas Proaño, aquellos valores que han trascendido las barreas del tiempo y el espacio y que deben ser aplicadas por todas las personas en cualquier actividad sea esta pública o privada.

El Código Ético de la institución está estructurado de la siguiente manera:

- El Prólogo, que explica la justificación del código.
- Clarificación de Temas Básicos: En donde se definen ciertos conceptos que tienen relación con el ámbito y la intencionalidad del código, tales como la identidad institucional, lo que es excelencia, lo que es fracaso, la felicidad, la calidad humana, la competencia social, la vida, el liderazgo, el equipo y el servicio.
- Descripción del Código, aquí se explicitan bajo la forma de un articulado los valores que deben ser practicados por los integrantes de la comunidad educativa, con el fin de cumplir con idoneidad y transparencia las obligaciones inherentes a cada función, así como su compromiso para favorecer y ennoblecer a la institución, para lo cual los integrantes de la institución deben estar consientes de:
  - La seria responsabilidad que significa ser miembro activo de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay.
  - La confianza que la institución ha depositado en cada uno de sus integrantes dentro de sus función, estructura y organización.

- El compromiso moral, ético y legal que tiene cada uno frente al reto que libremente ha asumido.

Responder con calidad, seriedad y responsabilidad el compromiso de trabajo adquirido.

**(Código Ético Institucional SINEDE, 2007: 6-34)**

Entre los valores que constan en el Código Ético institucional encontramos al amor, la justicia, la lealtad, la libertad, el perdón, la prudencia, la puntualidad, la democracia, el respeto, la responsabilidad, la competencia profesional, la sinceridad, la solidaridad, la tolerancia, la aceptación, la amistad, la asertividad, la bondad, el compromiso, la calidad, la criticidad, la creatividad, la confianza, la cooperación, el diálogo, la dignidad, la fidelidad, la firmeza, la fortaleza, la generosidad, la gratitud, la honestidad, la humildad y el sentido del humor.

También el Código Ético de la institución hace referencia a los derechos humanos y en el mismo consta una transcripción textual de dichos derechos. Además consta una resolución de parte de los directivos del SINEDE en donde se lo declara al Código Ético como un instrumento oficial del Sistema de Educación a Distancia Monseñor Leonidas Proaño, el mismo que es suscrito el cinco de Octubre del 2007 por la Directora Nacional del SINEDE y los Directores Generales.

Como conclusión se puede manifestar que la Unidad Educativa a Distancia del Azuay es una institución grande y noble, en donde existen personas que ocupan distintos roles y responsabilidades, por lo que a través del Código Ético se busca ofertar un servicio de calidad y excelencia a través de la unión de todos sus integrantes por medio de las buenas relaciones humanas y de la práctica de valores.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico Institucional.**

La planificación estratégica de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, tiene como punto de partida un diagnóstico institucional a partir del cual se determinan las necesidades institucionales, siendo las áreas que se han determinado como



necesidades urgentes, una infraestructura propia, un currículo acorde a las necesidades educativas de los participantes, implementación de un sistema de evaluación de aprendizaje justo, la mejora del clima laboral, mejorar el rendimiento académico de los participantes así como la práctica de valores y la formación permanente de los directivos, coordinadores Zonales y Tutores.

Además se ha puesto un interés especial en el equipamiento de las Extensiones así como en fortalecer el número de tutores que colaboran en las mismas para lo cual se ha establecido como meta la celebración de convenios interinstitucionales tanto a nivel de gobiernos locales así como con ONGs y empresas privadas que quieran cooperar con la institución, esto debido a que el estado no asigna los recursos económicos necesarios para cubrir las necesidades de las Extensiones.

La Planificación Estratégica de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, se encuentra desactualizado, por lo que ya no es un instrumento que guie y oriente la toma de decisiones, así como el cumplimiento efectivo de las actividades administrativas y académicas. La despreocupación de las autoridades para diseñar un nuevo PTI, conlleva desaciertos, puesto que muchos coordinadores de Extensión, Coordinadores Zonales, Los organismos de la Institución, así como los comités, no tienen claro su rol a desempeñar; de esta forma se están conduciendo a los estudiantes hacia una educación formal y están olvidando la visión y misión de la institución.

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

El plan operativo anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar (Serie Pedagógica No 5 MEC, 2006: 66)

Cada año en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay se elabora el POA a ser trabajado en un periodo lectivo, primero a nivel provincial, y a partir de éste cada extensión elabora su propio plan operativo en base a los proyectos a realizar de acuerdo a sus realidades comunitarias. Para elaborar el POA la Unidad toma como

punto de partida la visión, misión, propósitos, objetivos, y estrategias programadas en sus matriz de planificación de los proyectos específicos de implementación.

El plan operativo de la UNED-AZUAY consta de datos informativos, un diagnóstico en el aspecto administrativo, andragógico, sociocultural, financiero y pastoral; también se hace constar la misión, visión, los objetivos, las estrategias, los proyectos a implementar, las actividades a realizar, los resultados esperados, los costos que tendrán las actividades, los recursos con los que se va a contar, quienes son los responsables de la ejecución de las actividades, el cronograma de trabajo a desarrollar y la evaluación del cumplimiento del cronograma. En las extensiones además de lo citado anteriormente se hace constar el distributivo de trabajo de los tutores, los horarios y las directivas tanto del comité central de padres de familia, como del consejo estudiantil.

Entre las principales actividades que se realizan anualmente en la UNED AZUAY se puede mencionar las siguientes.

- Un encuentro anual de tutores tanto para régimen costa como sierra para actualizar en las áreas de gestión, planificación y evaluación.
- Una convivencia estudiantil para los estudiantes de tercero de bachillerato en donde se tratan temas de interés de los estudiantes y se les orienta a cerca de las opciones universitarias que tienen para continuar sus estudios.
- Las jornadas deportivas inter extensiones que se realizan una vez al año, en una extensión que hace de sede, la misma que es elegida democráticamente. (POA de la Unidad y de las Extensiones período académico 2010 – 2011)

Como conclusión se puede decir que los POA de cada Extensión, así como el POA general de la institución permiten cada año concretar los diferentes proyectos que contribuyan a mejorar la calidad educativa y además a superar las debilidades con las que cuenta la institución.

#### **4.1.1.5. El Proyecto Teleducativo Institucional (PTI)**

El Proyecto Educativo Institucional es un mecanismo que canaliza las actividades de la institución con un sentido integrado, coherente, sistémico, que hace posible la consecución de los objetivos de la educación en sus diferentes dimensiones, con el fin de elevar la calidad de la educación, a través de la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa sean estos: directivos, estudiantes, tutores, padres de familia, ONGs con el fin de que se constituyan en verdaderos actores en el proceso educativo.

En la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, se lleva el proyecto Teleducativo institucional que se diferencia del PEI, debido a que está diseñado para la teleducación en la modalidad a distancia, en cuanto a su estructura ha sido elaborado siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación y partiendo de un profundo análisis y de un estudio minuciosos de la realidad institucional, y que ha sido elaborado para un periodo de cinco años que comprende desde el 14 de Julio del 2006 hasta Julio del 2011, en este instrumento se plantean propuestas de solución a los problemas institucionales a través de proyectos educativos que contribuyan a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la institución.

Entre las características de este proyecto podemos decir que es manejable ya que se encuentra al alcance de todos los miembros de la comunidad educativa; también podemos decir que es general y generador porque en él se encuentra toda la información que permite elaborar documentos de carácter programático como manuales de operación, normas institucionales, POA y proyectos de aula. Podemos decir también que es integral y coherente, pues en él se integran la gestión administrativa, el clima institucional, la gestión técnico pedagógica y la relación con la comunidad. Otra de las características es que este proyecto es participativo y consensuado, ya que en su elaboración han participado todos los integrantes de la comunidad educativa; y finalmente el PTI es un documento flexible por cuanto no es documento terminado sino que está sujeto a cambios como resultado de la práctica institucional.

El PTI de la UNED- Azuay está estructurado partiendo primero de un diagnóstico, para lo cual se ha utilizado la técnica del FODA, a través de la cual se hace un análisis interno y externo de la institución. En el capítulo II, se encuentra la Identidad institucional, en el mismo que se determina el perfil requerido para desempeñar cargos directivos, tutores , estudiantes en la institución, tanto en el ámbito administrativo, Técnico Pedagógico, así como en el aspecto humano. Además en este capítulo consta la misión y la visión institucional, las metas a alcanzar, los objetivos estratégicos y las políticas institucionales. En el capítulo tres encontramos al diseño curricular, entre lo que destaca los fundamentos curriculares de la institución, siendo estos los filosóficos, epistemológicos, sociológicos, psicopedagógicos. El capítulo cuatro comprende el componente de gestión, en donde constan los principales proyectos a realizar como resultado del diagnóstico realizado, también se hace constar el organigrama institucional y las funciones que realiza cada uno de sus integrantes. Finalmente en el capítulo cinco constan los micro proyectos o proyectos de aula. (PTI Institucional período 2006 – 2011)

En cuanto al modelo pedagógico en la Unidad Educativa se trabaja con una andragogía formativa que está sustentada en la práctica de valores y el evangelio de Jesucristo que permite al hombre y a la mujer darse cuenta de la situación en la que vive. También trabajan con una andragogía autoinstruccional a través del trabajo modular que prioriza la importancia de los procesos que generan la transformación de la persona y la comunidad.

Como conclusión se puede decir que el PTI, es un instrumento que orienta la labor educativa de la institución, en lo referente al Liderazgo, la Gestión y los Valores, ya que sus diferentes capítulos que lo conforman determinan claramente cómo proceder en la institución cada uno de sus miembros.

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

En el reglamento interno se expresan el conjunto de normas, reglas y procedimientos que la propia organización crea para posibilitar que su estructura funcione. En cuanto al Reglamento Interno, la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, no posee uno propio aprobado por la Dirección Provincial de Educación del Azuay, pero sus acciones están reguladas por el Reglamento General del SINEDE, que establece las regulaciones para todas las Unidades Educativas del país, y que ha sido elaborado teniendo en cuenta: La Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de educación, el Reglamento general de la Ley Orgánica de Educación, el Código de la niñez y adolescencia y el Reglamento General de Educación a Distancia.

El Reglamento General del SINEDE, en el que se guía la UNED- Azuay, norma las responsabilidades de cada funcionario que labora en las Unidades Educativas partiendo desde el respeto a los Derechos de los seres humanos, así como regula los procedimientos claros de la Educación a Distancia. Sin embargo es importante y necesario señalar que la Unidad Educativa del Azuay, se encuentra elaborando su propio Reglamento, ya que tiene sus particularidades de acuerdo a su realidad provincial.

Una vez analizado el Reglamento del SINEDE, se puede concluir que la administración de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, está basada en la democracia, el servicio a la colectividad en forma oportuna y eficiente, las relaciones interpersonales son de tipo horizontal en donde existe la participación de todos los involucrados en la toma de decisiones. Las relaciones humanas se enmarcan en el respeto a los Derechos Humanos, en donde no se permite el abuso de poder de quienes lo tienen, pero si está claro cómo hacer uso de la autoridad.

#### **4.1.1.7. Valores Institucionales.**

La Unidad Educativa a Distancia del Azuay, inspirada en el Liderazgo de su patrono, Monseñor Leonidas Proaño, tiene como filosofía de trabajo llevar a la práctica los postulados morales y humanos, por medio de la educación, y de manera especial a los más pobres y necesitados, no solo de los material sino en especial a los huérfanos del afecto y del reconocimiento humano.

Con el fin de formar al hombre en la práctica de valores éticos y morales, la UNED AZUAY ha implementado un proyecto de pastoral, en el que cada tutor es responsable de llevar un proyecto que permita analizar con los estudiantes y con los miembros de la comunidad los problemas actuales que se presentan en nuestra sociedad, tales como el cuidado del medio ambiente, la migración, equidad de género y otros de acuerdo a las realidades locales de cada extensión.

Así mismo para que exista una verdadera convivencia humana todos quienes son parte de la institución deben practica valores como el respeto, la tolerancia, el amor, la justicia, la libertad, la lealtad, el perdón, la puntualidad, la responsabilidad, la solidaridad, la sinceridad, entre otros, todo esto con la finalidad de que sus miembros sean diferentes en su forma de pensar, sentir y actuar, que sean personas equilibrada, capaces de aceptar sus errores y sacar provecho de ellos, que sean sinceros, francos y directos en sus mensajes, pero el mismo tiempo muy cuidadosos para no herir la susceptibilidad de las otras personas, que sean honestos y transparentes en todo momento o circunstancia de la vida, que practiquen ala autodisciplina, que sean independientes y no necesiten de la aprobación de los demás para sentirse bien.

Finalmente se puede concluir que la UNED AZUAY a puesto mucho énfasis en la práctica de valores ya que a través de los proyectos de pastoral, se conduce a la formación integral de todos sus miembros, lo que indica un clima organizacional y laboral basado en el liderazgo y la práctica de valores. **(Proyecto de Pastoral del SINEDE, 2009: 5-8).**

## **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.**

### **4.1.2.1. Misión y Visión.**

#### **4.1.2.1.1. Misión**

La misión constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de la organización que informa a la gente, al interior de la misma y por fuera de ella lo que somos, a quien queremos servir y en qué forma pensamos hacerlo. (MEC, 2006: 42)

“Somos una institución Educativa al servicio de los más necesitados, formamos integralmente en el campo científico y humano, para lo cual hemos incorporado al currículo el ciclo del aprendizaje como estrategia metodológica potencializadora, fomentamos la creatividad, la responsabilidad, la solidaridad, el respeto en Coordinadores, Tutores y estudiantes a través de un liderazgo moral, tendiente a construir una sociedad más justa, humana y equitativa, dirigida a la comunidad vulnerable”. (Proyecto Teleducativo Institucional UNED – Azuay, PP: 17)

Analizando la misión de la Unidad Educativa a Distancia se puede expresar que lo que pretende la institución es servir preferentemente a las personas más necesitadas, con una oferta de calidad y calidez que conduzca a la formación integral de sus participantes. Está siempre buscando que los estudiantes desarrollen su creatividad para que sean los que transformen a la sociedad actual en que vivimos, garantizando de esta manera el derecho que tienen todas las personas al acceso a la educación.

#### **4.1.2.1.2. Visión**

La visión constituye el ideal alcanzable a largo plazo, es el sueño que queremos alcanzar, debe ser realizable para que nos conduzca hacia la búsqueda de la calidad total, es decir a la excelencia. (MEC, 2006. 41)

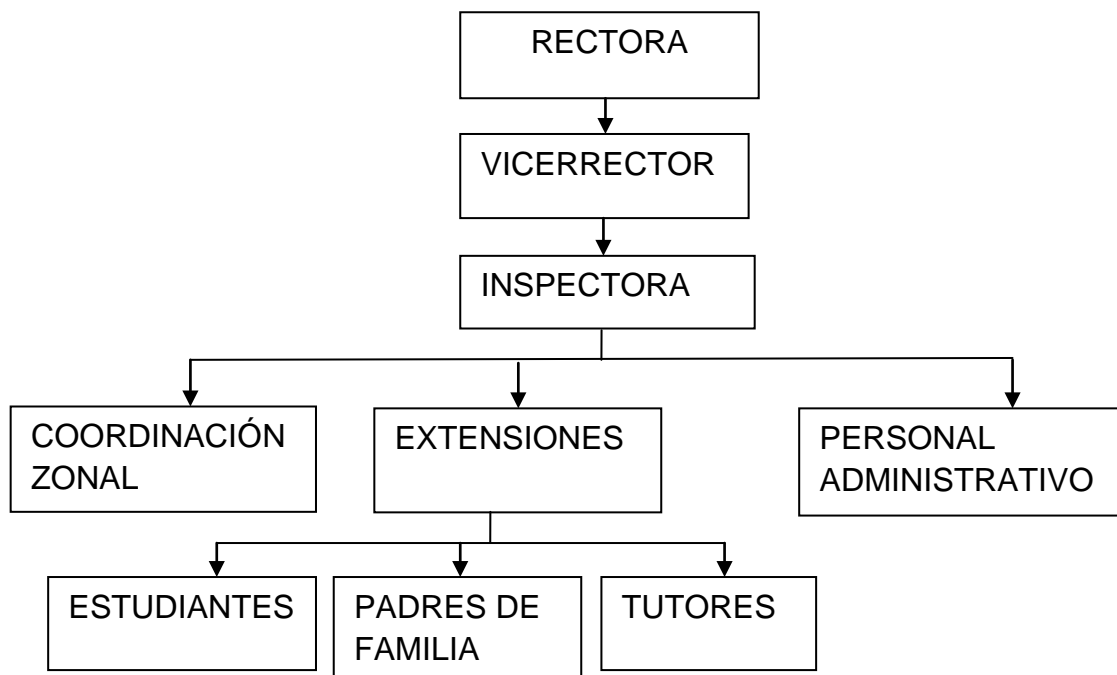
“La visión de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay es formar una comunidad abierta al aprendizaje; protagonista, potencializadora de las capacidades teórico – prácticas, sustentada en principios cristianos, valores éticos y morales, a la luz del evangelio, con personal comprometido consigo mismo, su familia y la sociedad”. (Proyecto Teleducativo Institucional UNED – Azuay, PP: 17)

Haciendo un análisis a la visión de la UNED - Azuay, se puede manifestar que lo que se propone es que exista un mayor compromiso de parte de todos los miembros de la comunidad educativa para contribuir hacia una transformación social, amparados en una sólida formación científica y en la práctica de valores para lograr esta visión.

#### 4.1.2.2. El Organigrama

El organigrama es la expresión gráfica de la estructura organizativa de la institución educativa, en él se describen los diferentes niveles de los órganos de autoridad, coordinación y apoyo, así como sus interrelaciones. (MEC, 2006: 67)

#### ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA A DISTANCIA DEL AZUAY



(PTI Institucional UNED – Azuay, PP: 44)



Como se puede observar la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, tiene una estructura orgánica de acuerdo a las leyes y normas vigentes bien determinada, en donde existe una estructura vertical de modo que la relación entre los distintos departamentos es de orden jerárquico en donde la autoridad se encuentra en la parte superior y los estudiantes en la parte inferior, es decir que existe un tipo de administración poco participativa.

El talento humano se encuentra estructuralmente bien organizado de tal modo que los directivos son quienes determinan las actividades y responsabilidades que los demás miembros de la comunidad educativa deben realizar.

Se considera entonces que todos los actores de la comunidad educativa están distribuidos en el organigrama funcional y estructural, de acuerdo a su función y representación en la institución; en este caso la rectora tiene como asesores y de apoyo al equipo de Coordinadores Zonales, quienes coordinan su trabajo con el vicerrector, la Inspectora General, el Comité Central de Padres de Familia, y el equipo administrativo como: Secretaria, colecturía, chofer, guardalmacén y auxiliar de servicios.

Cómo conclusión se puede decir que la Unidad Educativa a Distancia del Azuay debe cambiar su estructura orgánica de tal manera que exista una interrelación entre todos sus miembros y un tipo de administración participativa en donde todas las acciones estén encaminadas al estudiante que es el centro de atención y la razón de ser de la institución.

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

##### **Funciones de la rectora**

La rectora de la UNED – Azuay, es la representante legal de la institución y la responsable de solicitar la creación y autorización del funcionamiento o cierre de las Extensiones, así como presentar al Director General del SINEDE el plan y el informe anual de labores y de aprobar los planes de trabajo de los Coordinadores Zonales y Tutores-Coordiadores de las Extensiones. Además es encargada de promover cursos

de mejoramiento para el Personal de la Unidad y de las Extensiones así como fomentar las buenas relaciones humanas, confraternidad y compañerismo entre el personal docente y administrativo de la Unidad y de las Extensiones

### **Funciones del vicerrector**

El Vicerrector es la segunda autoridad de la institución educativa, está encargado de la parte académica, por lo tanto es quien preside el Consejo Académico y aprueba los planes de trabajo de la Coordinación zonal y vigila su cumplimiento. Además revisa los planes Operativos, proyectos presentados por las Extensiones, revisa las planificaciones de visitas a las Extensiones por parte de la Coordinación Zonal y los presenta ante la rectora para que se proceda a conceder la respectiva autorización. También tiene la responsabilidad de visitar las Extensiones de la Unidad Educativa a Distancia con el fin de verificar el avance en los programas de estudio así como hacer el seguimiento y acompañamiento al trabajo que hacen los tutores y es quien evalúa a los estudiantes respecto de sus logros y dificultades para proponer los planes de recuperación.

### **Funciones del inspector general**

La Inspectora General es encargada de velar por el orden y buen comportamiento de las personas que trabajan y estudian en la Unidad Educativa. También justifica la inasistencia de los estudiantes a las jornadas de tutoría presencial y presenta mensualmente al rector el informe acumulativo de asistencia del personal directivo, Coordinación Zonal, administrativo y de servicio. Además comunica a la rectora la existencia de vacantes para cubrir las necesidades de personal para la Unidad.

### **Funciones de la secretaria**

La secretaria es encargada de llevar los libros de actas, certificados de calificaciones, archivar los documentos clasificados por años, cursos y materias, mantener actualizado

el archivo maestro institucional, llevar un registro del personal que utiliza los libros de actas y citaciones, y emitir certificados previa la autorización de la rectora.

### **Funciones de la colectora**

La colectora se encarga de la parte financiera de la institución por medio de registros contables. También lleva registros de entrada original, mayores, auxiliares y mayor general, elabora roles de pago, planillas de aporte al seguro social, envía a la Dirección de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Finanzas los informes mensuales, trimestrales y anuales, lleva un control mensual escrito de la emisión de especies valoradas así como los activos fijos y los estados financieros.

### **Funciones del auxiliar de servicios**

El auxiliar de servicios es responsable de mantener limpio y ordenado el espacio de la institución y sus alrededores inmediatos, abrir y cerrar las puertas de la institución conforme a la jornada de trabajo y actividades extracurriculares de servicio a las Extensiones y la comunidad, llevar y traer la correspondencia.

### **Funciones del Guardalmacén**

La Guardalmacén se encarga principalmente del custodio de los bienes, elaborar el inventario y registrar la entrega a los responsables, además participa en bajas, remates y avalúos, lleva el registro de existencias recibe, almacena, custodia y controla los bienes muebles hasta su distribución. También es responsable de pérdidas o deterioro que ocurrieren en el plantel de las pertenencias que estuvieren a su cargo y responsabilidad por negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones

### **Funciones del chofer**

El chofer es el responsable del traslado del personal a las diversas Extensiones y también de revisar y controlar diariamente el vehículo asignado a su custodia, en lo que

se refiere a los niveles de aceite, agua y demás lubricantes, la presión y el estado de los neumáticos, accesorios así como también cuidar el aseo interior y exterior del vehículo y chequear todas las partes mecánicas y eléctricas del automotor, llevar el control del consumo de combustible con referencia hecha al rendimiento medio de kilómetros por galón para cada vehículo e Informar al rector de cualquier novedad o percance ocurrido al vehículo.

### **De los coordinadores zonales**

Los Coordinadores zonales son responsables de planificar y coordinar las actividades a desarrollarse en la zona de su responsabilidad, para lo cual deben presentar al vicerrector la planificación de visita a las extensiones, previo a su salida. También es obligación de los Coordinadores Zonales llevar al día los registros de control seguimiento y evaluación de los animadores de las extensiones a su cargo y mantener actualizada la estadística de su zona de trabajo y remitirla oportunamente a la secretaría de la Unidad Educativa a Distancia y además deben participar en los cursos de capacitación organizados por la Institución.

### **Funciones de los tutores**

El equipo de tutores son los responsables de impartir las Tutorías a los estudiantes los fines de semana de una manera responsable, cumpliendo con el horario de trabajo establecido por la coordinación zonal y aprobado por el rectorado de la Institución. Además deben elaborar la planificación didáctica basándose en la metodología de Institución y evaluar a los alumnos de acuerdo a las normas establecidas en el Reglamento Especial de Educación a Distancia. El tutor debe ser ejemplo de vida y de trabajo en la Extensión constituyéndose en el modelo a seguir por parte de los estudiantes

### **La comisión de disciplina**

Esta comisión tiene como filosofía fundamental, la prevención de situaciones indisciplinarias y el reconocimiento y estímulo de los estudiantes que se hayan

destacado en actividades sociales, culturales, deportivas y otras. Es una comisión netamente de investigación, que actúa en forma independiente, tiene la obligación de orientar y asesorar a todos los estudiantes sobre sus deberes, derechos y responsabilidades.

### **La comisión técnico pedagógica**

Son Funciones de la comisión Técnico Pedagógica, sugerir la metodología apropiada para el acompañamiento tutorial, de acuerdo con las actuales corrientes pedagógicas a los tutores facilitadores al inicio del año lectivo con el propósito de que se oriente mejor la enseñanza – aprendizaje. Además esta comisión colabora con la solución de los problemas que se detectan en el proceso de enseñanza – aprendizaje, capacita a los tutores y estudiantes en diferentes técnicas de estudio con la finalidad de facilitar el proceso enseñanza - aprendizaje y revisa los instrumentos de evaluación a ser aplicados a los estudiantes. (Reglamento General del SINEDE, pp: 6 - 26)

Del análisis de las funciones de los diferentes departamentos y comisiones de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay se destaca que la rectora es la persona encargada de representar a la institución tanto a nivel provincial como Nacional y es la encargada de organizar y ejecutar las acciones administrativas y de Gestión. El vicerrector se encarga de la parte académica y curricular de la institución y es el responsable de organizar el trabajo de los Coordinadores Zonales, así como de evaluar el desempeño de las Extensiones. La Inspectora General coordina su trabajo directamente con estudiantes y Tutores, es decir es la responsable del talento humano con el que cuenta la Institución. Los Coordinadores Zonales son los que se encargan de realizar el seguimiento técnico académico de las Extensiones a través de visitas a las mismas y de informar a las autoridades acerca de los logros y los problemas existentes en las mismas.

El personal administrativo como secretaría se encarga de los documentos estudiantiles tales como actas, títulos, certificados, calificaciones y de mantener actualizados los libros y registros de la vida institucional. La colectora se encarga de la parte financiera que se requiere para brindar la oferta educativa. El chofer es el responsable de los

vehículos institucionales y del traslado del personal. El Auxiliar de servicios se encarga de la limpieza y mantenimiento de las oficinas de la institución, así como también de la correspondencia institucional. La Guardalmacén es la persona que custodia los bienes institucionales a través de los inventarios.

Los estudiantes son los beneficiarios de la oferta educativa y tienen deberes y derechos que cumplir, pero también se determinan algunas prohibiciones. En cuanto a los padres de familia su función principal consiste en el apoyo que deben dar a sus hijos y a las Extensiones

Como conclusión se puede expresar que si bien la Unidad Educativa a Distancia del Azuay no tiene un Reglamento Interno sin embargo en el Reglamento General del SINEDE, que es a nivel nacional se norman las funciones y procedimientos para los diferentes niveles y estamentos de las Unidades Educativas, lo que hace que se pueda realizar eficientemente la administración de estas instituciones. Sin embargo es importante que la institución cuente con su propio Reglamento para normar algunos aspectos que son propios de su realidad.

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

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

La Unidad Educativa a Distancia del Azuay tiene un modelo pedagógico- andragógico, cuya propuesta está basada en la andragogía (arte y ciencia que hace que los adultos aprendan) autoinstruccional y formativa. En cuanto a la andragogía autoinstruccional, prioriza la importancia de los procesos que generan la transformación de la persona y de la comunidad, pone énfasis en la interacción dialéctica entre los participantes y la realidad social facilitando el desarrollo de un pensamiento propio y auténtico, transformándose en sujetos activos de un aprendizaje autónomo y teledirigido.

La metodología que utilizan dentro del proceso tutorial es la del ciclo del aprendizaje basada en la experiencia, la reflexión, la conceptualización y la aplicación.

En cuanto a la androgogía formativa está sustentada en el amor al prójimo, el evangelio que permite al hombre y a la mujer darse cuenta en la situación en la que vive, y cuáles son sus aspiraciones como seres humanos. Su propósito es disminuir los espacios de corrupción, deshonestidad, violencia, irresponsabilidad e irrespeto, superponiendo la práctica de la libertad, igualdad, solidaridad, compañerismo, cooperación, cuidado del medio ambiente, respeto a la identidad nacional, la pluralidad, etc.

Del análisis realizado se puede concluir que la pedagogía utilizada en la UNED AZUAY busca que el estudiante sea participativo durante todo el proceso educativo, educándolo en democracia para que mejore su calidad de vida y sea actor y ejecutor de su propio desarrollo, basados en una educación liberadora y en los principios de Monseñor Leonidas Proaño. (PTI, UNED AZUAY, 15-16).

#### **4.1.2.4.2. Dimensión organizativa operacional y valores.**

La Unidad Educativa a Distancia Del Azuay para una mejor organización cuenta con algunos instrumentos de carácter interno tales como el PTI, Código Ético, Agenda del Tutor, Diario de Campo, Proyecto de Pastoral, POA, Planificación Estratégica y otros; y algunos documentos de carácter externo, el reglamento general del SINEDE, los mismos que ayudan a orientar de mejor manera la labor educativa.

Así mismo existen normas claras para el funcionamiento de la institución que son conocidas y respetadas por todos sus miembros. También se incluye de manera activa a los padres y madres de familia a través del comité central provincial de los padres de familia y los comités de cada extensión, con los mismos que se realizan reuniones mensuales para coordinar acciones que conduzcan a la mejora de la calidad educativa.

En cuanto a los tutores y tutoras se promueve la capacitación permanente de tal manera que participen de forma activa y eficiente en la formación de los estudiantes. En cuanto a los estudiantes en cada extensión se ha conformado un consejo estudiantil, y en algunas extensiones existen clubes deportivos, de comunicación, de cuidado del medio ambiente, entre otros.

De la misma manera tanto en los estudiantes como tutores y tutoras se promueve la puntualidad tanto a la hora de ingreso como de salida y la asistencia permanente a las extensiones, dando cumplimiento de esta manera a la jornada de trabajo establecida.

#### **4.1.2.4.3. Dimensión administrativa, financiera y valores.**

La Unidad Educativa a Distancia del Azuay fue creada hace 19 años, adscrita al Sistema Nacional de Educación a Distancia del Ecuador Monseñor Leonidas Proaño. Cuenta con una administración propia, encabezada por la Rectora de la Institución, Vicerrector, Inspector General, el Equipo de Coordinación Zonal, Secretaría, Colecturía, Personal de Apoyo y las extensiones que tienen su equipo de tutores. La jerarquía se la utiliza de un modo responsable y todas las actividades que se realizan se lo hace en base a las leyes, reglamentos y principios éticos y morales, tratando siempre de inspirar confianza en todos quienes son parte activa de la institución.

En lo referente al ámbito financiero la Unidad Educativa cuenta con financiamiento del estado para lo que es pago de sueldos al personal directivo, administrativo, algunos tutores y servicios básicos. También aporta un pequeño porcentaje para cubrir algunas necesidades materiales de las extensiones, pero al no ser suficiente el presupuesto del estado, se tiene que recurrir a la colaboración mínima de los padres de familia para cubrir principalmente lo que es bonificación a tutores. Además se recibe la ayuda para tutores por parte de algunos gobiernos autónomos y de la empresa privada.

Por lo anteriormente expuesto se puede concluir que quienes son parte de esta institución son personas con una sólida práctica de valores, capaces de administrar la Unidad, con responsabilidad, honestidad, lealtad, compromiso institucional y así hacer de la Unidad una institución de prestigio tanto a nivel local como provincial y regional.

#### **4.1.2.5. Dimensión comunitaria y valores.**

La Unidad Educativa a Distancia del Azuay se ha constituido en una alternativa educativa para la provincia del Azuay, a través del servicio educativo que presta tanto en los centros cantonales como en las comunidades donde están ubicadas las



extensiones, siendo su misión dar la oportunidad a las personas de escasos recursos económicos y aquellos estudiantes jóvenes y adultos que no pueden asistir a un colegio presencial o que por alguna razón fueron excluidos de los mismos.

El involucramiento con la comunidad es directo ya que la labor Pastoral que realizan los estudiantes está encaminada hacia la ayuda a los ancianos, personas con discapacidad, con problemas de alcohol y también se hace un trabajo de alfabetización con los jóvenes y adultos a través del programa EBJA, para aquellas personas que no saben leer y escribir o aquellas que no han terminado la primaria, en donde se pone de manifiesto la solidaridad de los estudiantes para con las personas que más lo necesitan.

Otra forma de involucrarse en la comunidad son los convenios que mantiene la institución con algunos gobiernos autónomos descentralizados, con la finalidad de equipar con mobiliario y equipos tecnológicos a las extensiones. Como contraparte los estudiantes participan en los desfiles cívicos, programas socioculturales organizados por los gobiernos seccionales y más actividades que permiten la cooperación interinstitucional.

Como se puede evidenciar la Unidad Educativa tiene una muy buena relación con la comunidad no solamente por la cobertura sino por la participación activa de sus miembros por medio de diferentes actividades que le han permitido ganarse un buen sitio dentro de la provincia del Azuay.

### **4.1.3. Análisis FODA.**

#### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.**

El FODA es una técnica práctica que sirve para diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta cotidianamente el centro educativo y que influyen en el normal desenvolvimiento de la Institución. Su

importancia es notable, siempre y cuando se cuente con las orientaciones oportunas para los participantes y se cuente con la responsabilidad de los mismos.

Los directivos de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, anualmente revisan el FODA, tomando en consideración algunos aspectos importantes ya sean estos positivos o negativos, los cuales sirven para emprender en acciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

Con la revisión y aplicación del FODA se ha logrado determinar el grado de gestión, liderazgo y práctica de valores en la institución; al mismo tiempo da la oportunidad de establecer ciertos problemas o necesidades para determinar las propuestas de mejoramiento.

Del análisis de las Fortalezas de la institución se desprende que los aspectos positivos que tiene la institución se dan preferentemente en el compromiso de quienes prestan sus servicios en la institución, la predisposición al cambio y la colaboración para realizar el trabajo con mucha dedicación, cuenta con material autoinstruccional propio para la modalidad, el profesionalismo y la experiencia en la modalidad a distancia, la evaluación constante y el equipamiento de sus extensiones con laboratorios de computación. En cuanto a las debilidades es notorio el hecho de la poca participación en la gestión por parte de los miembros de la comunidad educativa, el centralismo en la toma de decisiones, el poco interés de las autoridades por los problemas de estudiantes y padres de familia, la falta de un Departamento de orientación y Bienestar estudiantil que trate los problemas de comportamiento de los estudiantes, no existe trabajo en equipo y existe deficiencia de recursos para satisfacer requerimientos de tutores, infraestructura y equipamiento,

Como conclusión se puede decir que para diagnosticar las fortalezas y debilidades la institución ha realizado un estudio desde diferentes ámbitos, lo que le ha permitido determinar con claridad su verdadera realidad, para en base al liderazgo y gestión de los directivos superar las debilidades y potenciar las fortalezas.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades que más trascendencia tienen dentro de la labor que realiza la Unidad Educativa a Distancia del Azuay son las buenas relaciones con autoridades educativas locales, provinciales y nacionales, así como con los gobiernos seccionales, el apoyo de las instituciones educativas tanto de nivel primario como secundario, la capacidad de autogestión de los directivos de la institución, la credibilidad y aceptabilidad por parte de la comunidad azuaya y el apoyo de la empresa privada y algunas organizaciones no gubernamentales. En cuanto a las amenazas se puede destacar el bajo presupuesto asignado por parte del estado, la creación de instituciones particulares a Distancia que ofertan servicios en menos tiempo, los problemas de alcohol, drogadicción y violencia intrafamiliar, la creación de la Educación Básica en las escuelas de las comunidades rurales y también es una amenaza latente la migración por ser una provincia donde se da bastante este fenómeno.

Como conclusión se puede destacar que existe gestión por parte de los directivos institucionales, ya que como se evidencia existe bastante relación con otras instituciones que aportan con su contingente para mejorar la oferta educativa, y de esta manera eliminar el riesgo de amenaza institucional. Sin embargo es importante manifestar que la gestión está centrada en los directivos y no es participativa especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones y al trabajo en equipo-

#### 4.1.3.3. Matriz FODA de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Estructura organizacional bien definida por áreas y departamentos. Existencia de POA como principal instrumento de planificación. Ambiente de aprendizaje agradable y armónico. Tutores, estudiantes y padres de familia	Buenas relaciones con autoridades educativas locales, provinciales y nacionales. Apoyo de Gobiernos Autónomos y ONGs. Colaboración de los establecimientos educativos con la

<p>comprometidos con la gestión institucional</p> <p>Promoción de actividades sociales, culturales y deportivas.</p> <p>Liderazgo de directivos basados en la innovación permanente.</p> <p>Autoridades que toman en cuenta las opiniones de estudiantes y PP FF.</p> <p>Local propio para el funcionamiento de las oficinas de la Planta Central.</p> <p>La gran mayoría de tutores poseen título académico a nivel superior.</p> <p>Módulos actualizados para la modalidad.</p> <p>Incentivo a la práctica de valores a través de los proyectos de pastoral.</p>	<p>infraestructura para el desarrollo de las tutorías.</p> <p>Capacidad de autogestión de los directivos Institucionales.</p> <p>Credibilidad y empoderamiento de las comunidades por el servicio educativo que se oferta.</p> <p>Apoyo decidido por parte de las autoridades de la Dirección Provincial de Educación, SINEDE y la CONFEDEC.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Poca comunicación con las Extensiones.</p> <p>Falta de un reglamento interno y de un manual de procedimientos</p> <p>Toma de decisiones centrada en la rectora de la institución</p> <p>No existe delegación de autoridad</p> <p>Poca motivación al trabajo en equipo</p> <p>Falta de un Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil</p> <p>Escaso interés de las autoridades por los problemas de estudiantes y padres de familia</p> <p>Problemas de comportamiento de estudiantes</p> <p>Estudiantes con baja autoestima.</p>	<p>Falta de presupuesto estatal para Tutores.</p> <p>Creación de la Educación Básica en las escuelas de comunidades rurales.</p> <p>Adopción de culturas y tradiciones extranjeras que aculturizan a familias enteras de las comunidades.</p> <p>Proliferación de Instituciones a Distancia con fines de lucro que son una competencia desleal.</p> <p>Migración.</p> <p>Alcoholismo, drogadicción, violencia familiar.</p>

**Fuente:** Diagnóstico Situacional de la UNED- Azuay

**Elaborado por:** Angel Patricio Ochoa Robles

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

### 4.2.1. De los Directivos.

Tabla No. 10

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

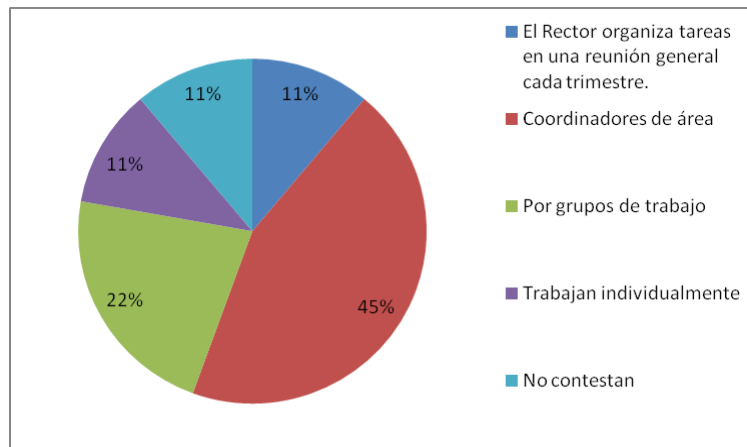
Forma de organización	f	%
El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	1	11%
Coordinadores de área	4	44%
Por grupos de trabajo	2	22%
Trabajan individualmente	1	11%
No contestan	1	11%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Patricio Ochoa Robles

FIGURA 10

#### Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.



**Fuente:** Archivos de Inspección General de la UNED – Azuay

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay los equipos de trabajo se organizan a través de los Coordinadores de área que representa el 44%, le sigue los grupos de trabajo con un 22% y el 11% manifiesta que el rector organiza las tareas en una asamblea general cada trimestre, como también por grupo de trabajo, trabajan individualmente y otros no contestan. Esto demuestra que el trabajo se organiza a través de los coordinadores de área de la Unidad Educativa a Distancia

Tabla No. 11

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

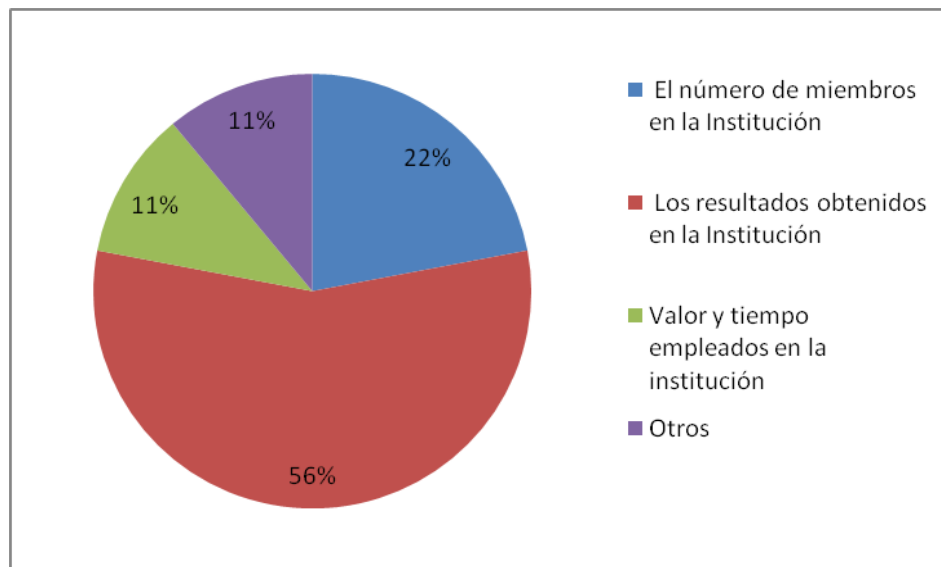
Aspectos	f	%
El número de miembros en la Institución	2	22%
Los resultados obtenidos en la Institución	5	56%
Valor y tiempo empleados en la institución	1	11%
Otros	1	11%
No contestan	0	0%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Figura 11

### Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización



**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Según los datos expresados en la tabla número 11, los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, el aspecto principal son los resultados obtenidos por la institución que representan el 56%, luego viene el número de miembros en la institución con el 22%, le siguen el valor y tiempo empleados en la institución y otros con un 11% cada uno respectivamente. Esto demuestra que el tamaño de la organización se mide en base a los resultados obtenidos.

Tabla No. 12

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

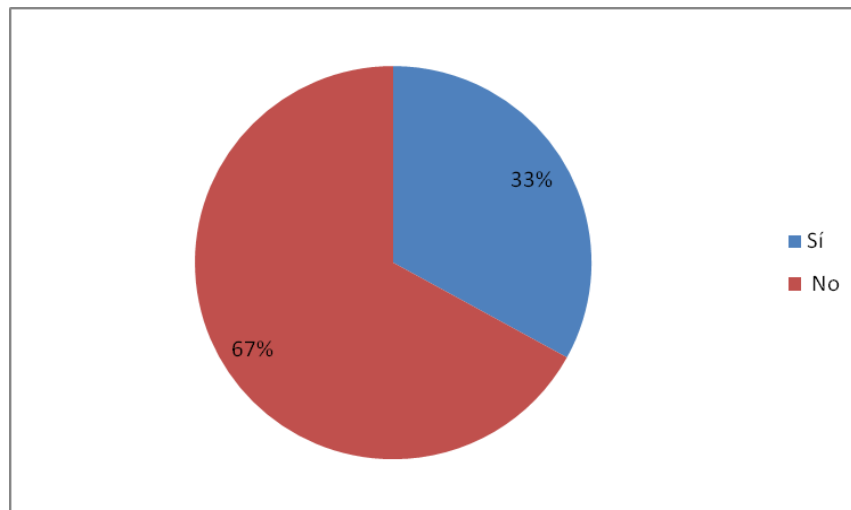
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	3	33%
No	6	67%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Patricio Ochoa Robles

FIGURA 12

#### Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.



**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

De los datos obtenidos podemos apreciar que el 67% de los encuestados expresan que las tareas de los miembros de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay no se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, Mientras que el 33% manifiesta que si están escritas. Este dato es importante, puesto que, de acuerdo al análisis realizado por el investigador se pudo constatar que la Unidad no cuenta con este manual y que más bien se guían por el Reglamento General de la Ley de Educación y el Reglamento del SINEDE que norma de una manera general las funciones para los miembros de todas las Unidades Educativas del país, pero hay que recalcar que cada Unidad tiene su propia realidad.

Tabla No. 13

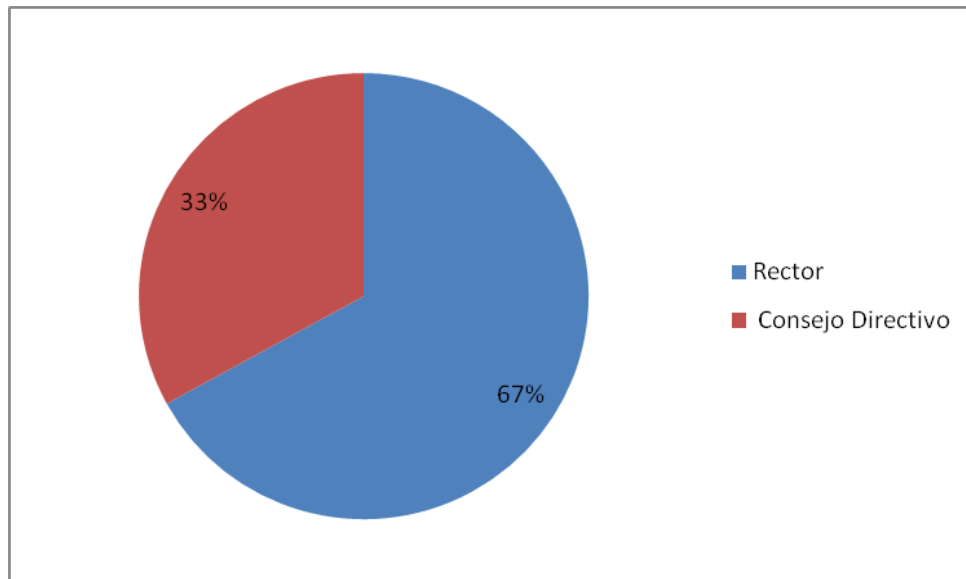
**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Rector	6	67%
Consejo Directivo	3	33%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 13**  
**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**



**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

El clima de respeto y consideración en la toma de decisiones está liderado por el rector con un 67%, y el Consejo Directivo participa en un 33%, lo que demuestra que existe poca participación de los organismos de apoyo en la toma de decisiones. Esto puede traer consigo resistencia por parte de quienes no son considerados a la hora de decidir y consecuentemente se debilita el liderazgo y la gestión.



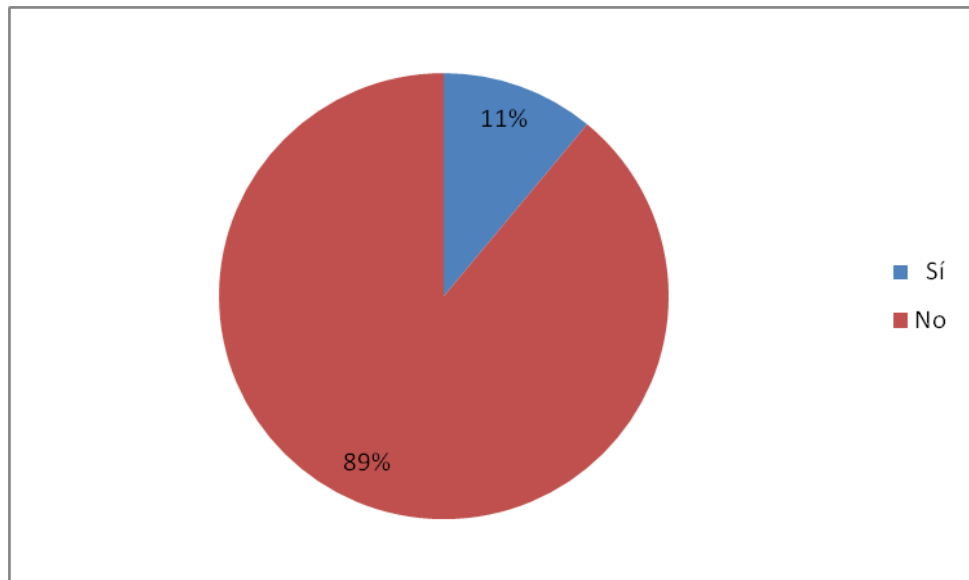
Tabla No. 14

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	1	11%
No	8	89%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos  
**Elaboración:** Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 14**  
**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos  
**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Según los datos obtenidos de los encuestados el 89% responde que no se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para la resolución de los problemas o conflictos, Mientras que un 11% manifiesta que sí. Esto demuestra que no existe un liderazgo democrático ni una gestión participativa, puesto que existe mucha dependencia por parte de los subalternos hacia los directivos que les condiciona a consultar permanentemente antes de actuar.

Tabla No. 15

### LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

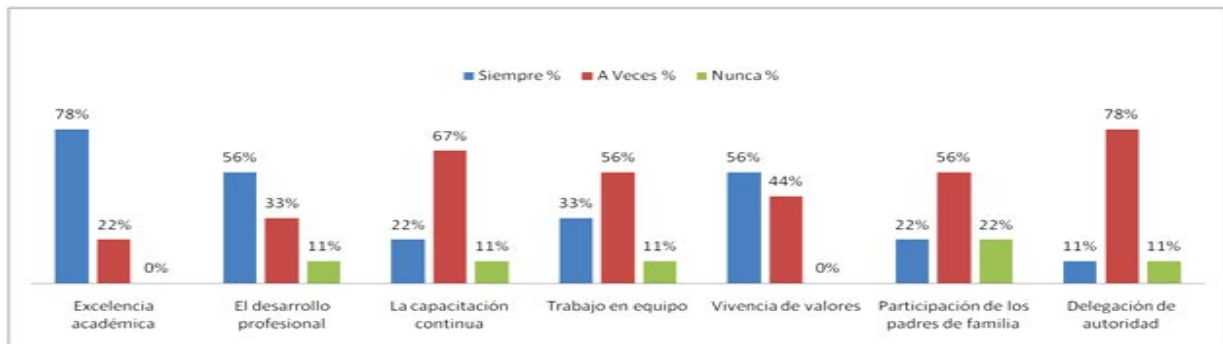
Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%		
a	Excelencia académica	7	78%	2	22%	0	0%	9	100%
b	El desarrollo profesional de los docentes	5	56%	3	33%	1	11%	9	100%
c	La capacitación continua de los docentes	2	22%	6	67%	1	11%	9	100%
d	Trabajo en equipo	3	33%	5	56%	1	11%	9	100%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	56%	4	44%	0	0%	9	100%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	22%	5	56%	2	22%	9	100%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	11%	7	78%	1	11%	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos

Elaboración: Patricio Ochoa Robles

FIGURA 15

### LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE



Fuente: Encuesta aplicada a Directivos

Elaboración: Lic. Patricio Ochoa Robles

Con respecto a la administración y liderazgo del centro educativo, el 78% los encuestados expresan que se promueve siempre la excelencia académica, mientras que el 22% manifiestan que a veces. El 56% manifiestan que se promueve siempre el desarrollo profesional de los docentes, el 33% dice que a veces y el 11% expresa que nunca. Sobre la capacitación continua de los docentes el 67% responde que se capacita a veces, el 22% contesta que siempre y el 11% nunca. En lo referente al trabajo en equipo el 56% manifiesta que se promueve a veces el trabajo en equipo, el 33% dice que siempre y el 11% responde que nunca. En cuanto a la vivencia de valores

institucionales y personales el 56% expresa que se promueve siempre la práctica de valores y el 44% dice que a veces. Sobre la participación de los padres de familia en las actividades programadas el 56% contesta que se promueve siempre, el 22% contesta que a veces y nunca. Sobre la delegación de autoridad a los grupos de decisión el 78% dice que se delega a veces, el 11% contesta que siempre y el otro 11% responde que nunca. Estos datos demuestran que se está fallando en el liderazgo ya que falta promover más el trabajo en equipo y la delegación de autoridad.

**Tabla No. 16**

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

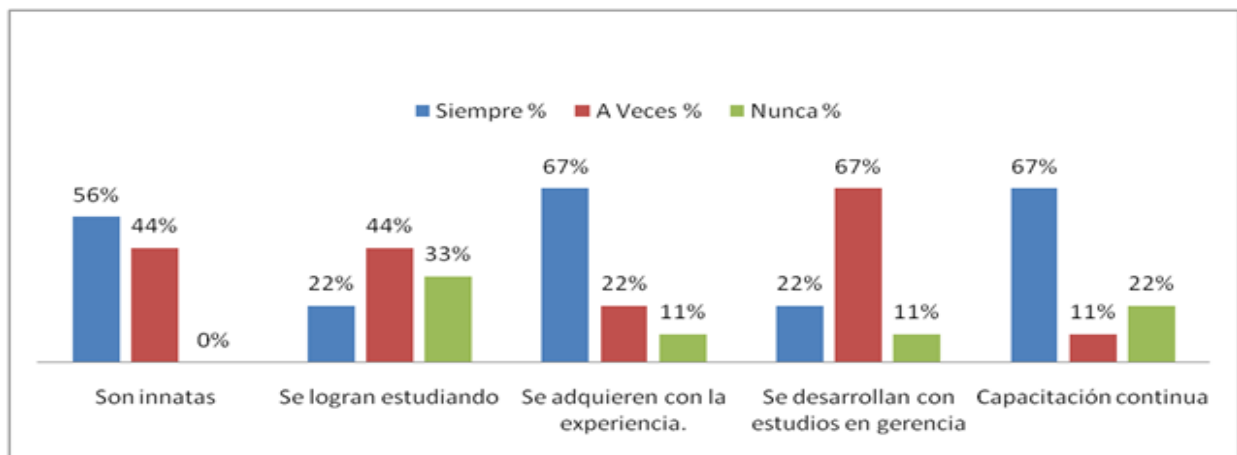
Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	5	56%	4	44%	0	0%	9	100%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	22%	4	44%	3	33%	9	100%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	6	67%	2	22%	1	11%	9	100%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	22%	6	67%	1	11%	9	100%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	67%	1	11%	2	22%	9	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 16**

**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**



**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Con respecto a la Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución el 56% los encuestados expresan que siempre son innatas, mientras que el 44% manifiestan que a veces. Así mismo el 44% expresa que a veces las habilidades del liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 33% dice que nunca y el 22% expresa que siempre. En cuanto a la experiencia el 67% responde que siempre las habilidades de liderazgo se adquieren con la experiencia, el 22% contesta que a veces y el 11% nunca. En lo referente a los estudios sobre gerencia el 67% manifiesta que a veces las habilidades de liderazgo se adquieren con estudios sobre gerencia, el 22% dice que siempre y el 11% responde que nunca. Finalmente el 56% expresa que siempre estas habilidades se adquieren con la capacitación continua en donde se combine la teoría, la práctica y la reflexión, el 22% dice que nunca y el 11% contesta que a veces.

**Tabla No. 17**

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

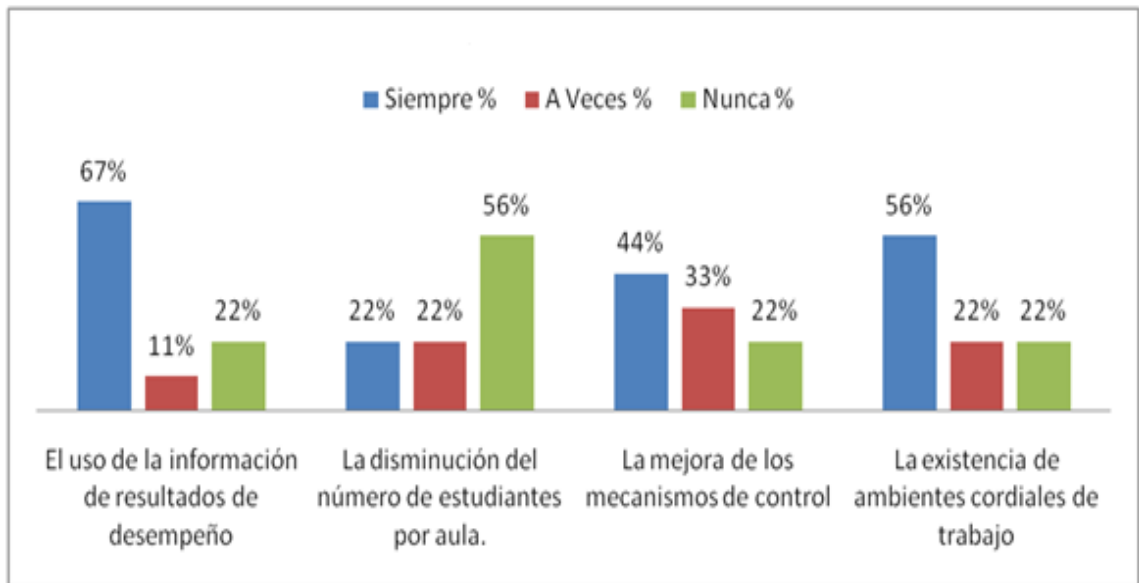
Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	67%	1	11%	2	22%	9	100%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	22%	2	22%	5	56%	9	100%
c	La mejora de los mecanismos de control	4	44%	3	33%	2	22%	9	100%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	56%	2	22%	2	22%	9	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

FIGURA 17

### Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar



**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, de acuerdo a los datos obtenidos, el 67% de los encuestados responden que siempre los directivos promueven a través del uso de la información de resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 22% contesta que nunca y el 11% dice que a veces. Sobre el número de estudiantes por aula el 56% de los encuestados responde nunca la institución aplica la disminución de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso, el 22% menciona que a veces y el otro 22% contesta que siempre. Así mismo de acuerdo a las encuestas aplicadas el 44% dice que siempre la institución para mejorar el progreso y desempeño emplea la mejora de los mecanismos de control, el 33% responde que a veces y el 22% contesta que nunca. Por último el 56% de los encuestados expresan que siempre la mejora y progreso de la institución se lo hace por medio de la existencia de ambientes cordiales de trabajo, el 22% dice que a veces y el otro 22% responde que nunca. Esto demuestra que la gestión y el liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa no se orientan a verificar los resultados cuantitativos, sino más bien estrategias motivadoras que contribuyan al mejoramiento del clima escolar.

Tabla 18

### ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

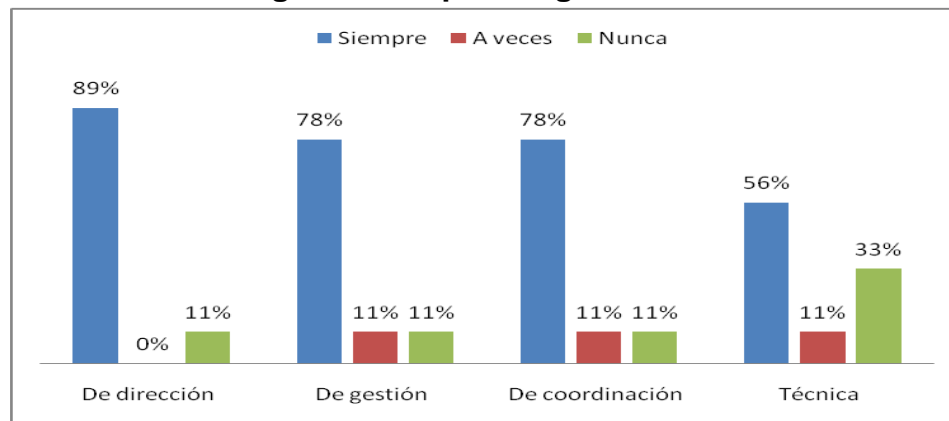
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	De dirección (rector), Consejo, escolar, consejo académico.	8	89%	0	0%	1	11%	9	100%
b	De gestión (secretario, vicerrector, comisión económ.	7	78%	1	11%	1	11%	9	100%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	78%	1	11%	1	11%	9	100%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	56%	1	11%	3	33%	9	100%
e	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos

Elaboración: Lic. Patricio Ochoa Robles

FIGURA 18

### Organismos que integran la institución



Fuente: Encuesta aplicada a Directivos

Elaboración: Lic. Patricio Ochoa Robles

Como podemos observar el 89% de los encuestados responde que siempre la institución está integrada por los organismos de dirección: Rector, Consejo estudiantil, mientras que el 11% manifiesta que nunca; En cuanto a los organismos de Gestión el 78% contesta que siempre se cuenta con estos organismos, y el 11% responde que a veces y un 11% dice que nunca; En lo referente a los organismos de coordinación el 78% contesta que siempre se cuenta con estos organismos, y el 11% responde que a veces y un 11% dice que nunca; Finalmente el 56% de los encuestados expresa que siempre se cuenta con organismos técnicos, el 33% responde que nunca y el 11% dice que a veces. Los datos obtenidos nos permiten concluir que a pesar de que prácticamente la institución educativa cuenta con todos los niveles de administración, le hace falta un departamento de orientación y bienestar estudiantil que permita hacer un seguimiento y resolver los problemas de los estudiantes.

Tabla No. 19

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

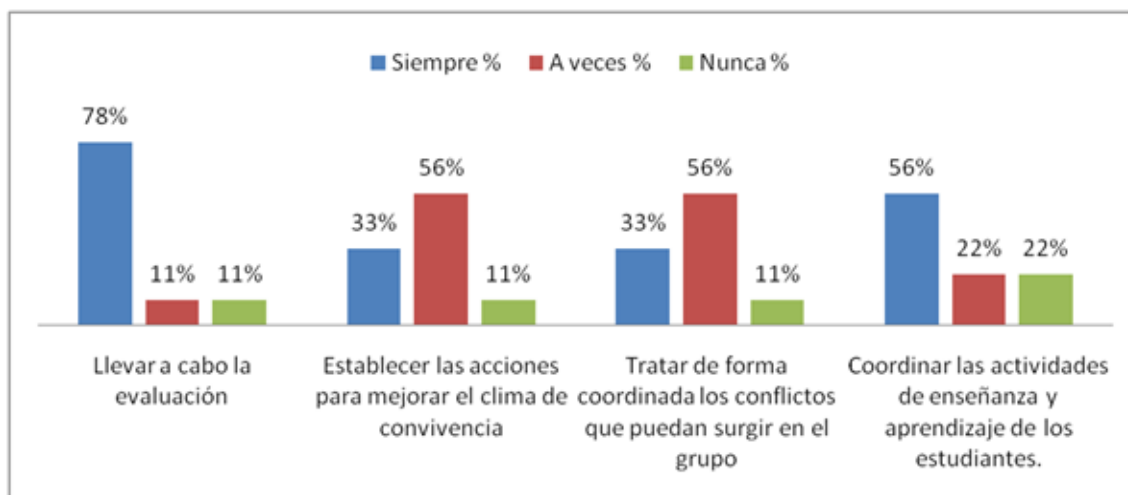
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	7	78%	1	11%	1	11%	9	100%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	33%		56%	1	11%	9	100%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	33%	5	56%	1	11%	9	100%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje.	5	56%	2	22%	2	22%	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos

Elaboración: Lic. Patricio Ochoa Robles

FIGURA 19

#### Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores



Fuente: Encuesta aplicada a Directivos

Elaboración: Lic. Patricio Ochoa Robles

Como se puede apreciar en los resultados el 78% de los encuestados manifiestan que el equipo didáctico, educativo y la Junta de Tutores de curso siempre llevan a cabo la Evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes, el 11% responde que a veces y un 11% expresa que nunca; De la misma manera el 56% contesta que a veces estos equipos se encargan de establecer las acciones para mejorar el clima de convivencia, el 33% responde que siempre y el 11% dice que nunca. Así mismo el 56% contesta que a veces estos equipos se encargan de tratar de forma coordinada los

conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 33% responde que siempre y el 11% dice que nunca; En cuanto a las actividades de enseñanza – aprendizaje el 56% de los encuestados contesta que los equipos directivos se encargan de coordinar las actividades de enseñanza – aprendizaje que se propone a los estudiantes, el 22% expresa que a veces y el 22% dice que nunca. Esto nos permite concluir que en la Unidad se hace un acompañamiento permanente no solo a la parte académica de los estudiantes sino que también se prioriza la parte formativa.

**Tabla No. 20**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	67%	3	33%	9	100%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución.	4	44%	5	56%	9	100%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	67%	3	33%	9	100%
d	Mantener actualizada la metodología	6	67%	3	33%	9	100%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	56%	4	44%	9	100%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	22%	7	78%	9	100%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	56%	4	44%	9	100%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	56%	4	44%	9	100%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	7	78%	2	22%	9	100%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	67%	3	33%	9	100%

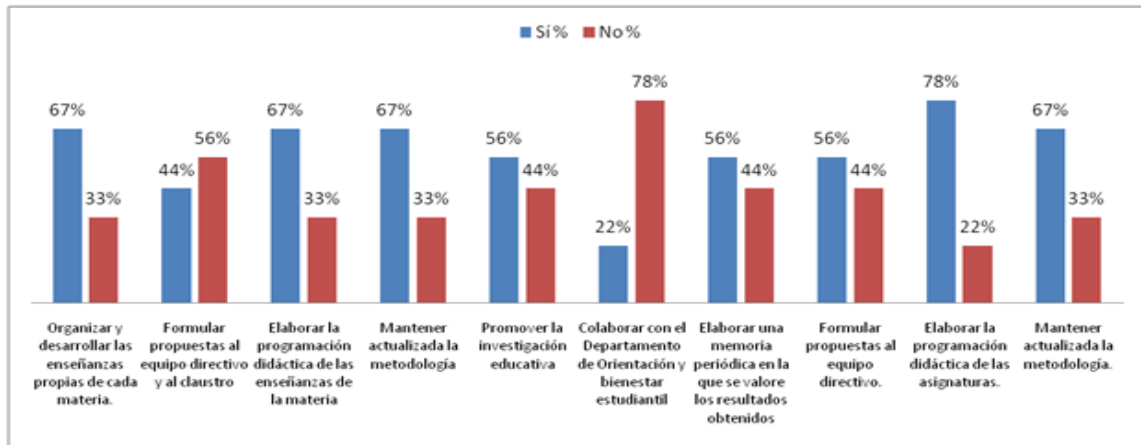
**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles



FIGURA 20

## Los departamentos didácticos y sus acciones



**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Según los datos obtenidos, el 78% de los encuestados responden que los departamentos didácticos de la institución educativa si se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia mientras que el 22% contesta que no; El 56% de los encuestados manifiesta que los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo y al claustro y el 44% expresa que sí; el 67% responde que los departamentos didácticos si se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia y el 33% manifiesta que no. También el 67 % de los encuestados expresan que los departamentos didácticos si se encargan de mantener actualizada la metodología mientras el 33% manifiestan que no lo hacen; así mismo el 56% de los directivos responden que los departamentos didácticos si se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros mientras que el 44% dicen que no; además el 78% expresa que los departamentos didácticos no colaboran con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y el 22% dice que si lo hacen; el 56% de los encuestados manifiesta que los departamentos didácticos si elaboran una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos mientras que el 44% dice que no; De igual manera el 56% expresa que los departamentos didácticos si formulan propuestas al equipo directivo y el 44% dicen que no; y finalmente el 67% de los encuestados manifiestan que los departamentos didácticos si mantienen actualizada la metodología, mientras que el 33% dice que no. Esto demuestra que en la parte académica la Unidad Educativa está desarrollándose muy bien, y que al no existir el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil en la institución los departamentos didácticos tienen que asumir la responsabilidad de colaborar en los problemas de aprendizaje y de comportamiento de los estudiantes.

Tabla No. 21

### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

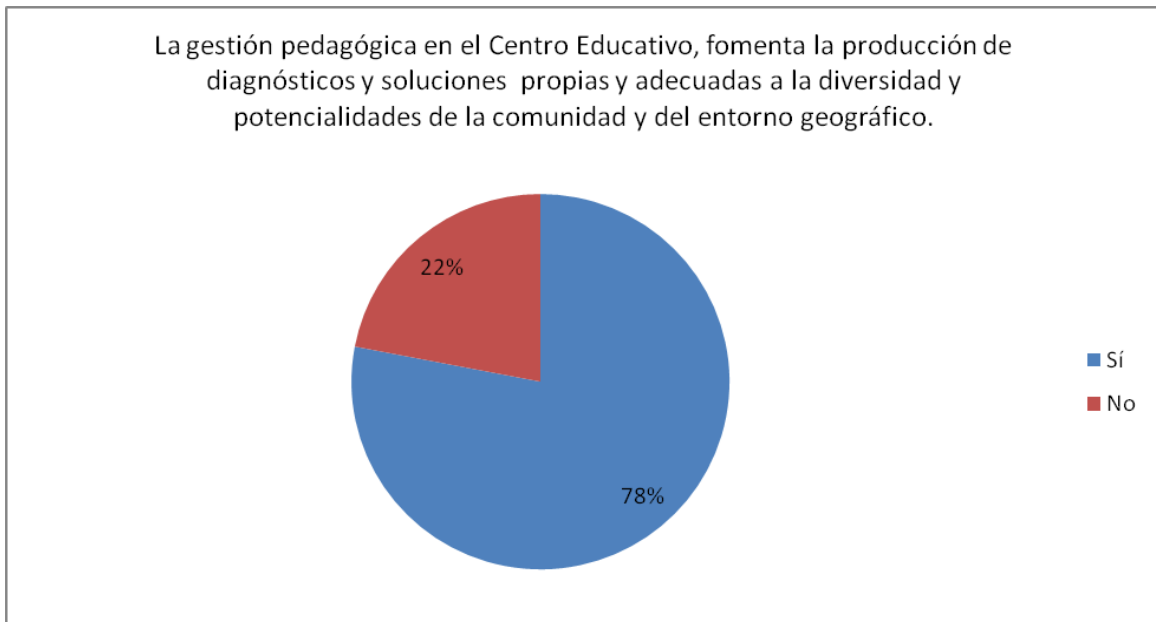
Orden	ACCIONES	Sí		No		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	78%	2	22%	9	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

FIGURA 21

### La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones



**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

De las encuestas aplicadas se puede mencionar que un 78% de los encuestados expresan que la Unidad Educativa a Distancia del Azuay si fomenta la gestión pedagógica y de diagnóstico para dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad, mientras que el 22 % manifiestan que no. Como conclusión se puede decir que la respuesta positiva se debe a la gran cobertura que tiene la institución en la provincia, sin embargo se podría mejorar la gestión, para cubrir el porcentaje de deficiencia que falta por atender.

Tabla No. 22

### MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

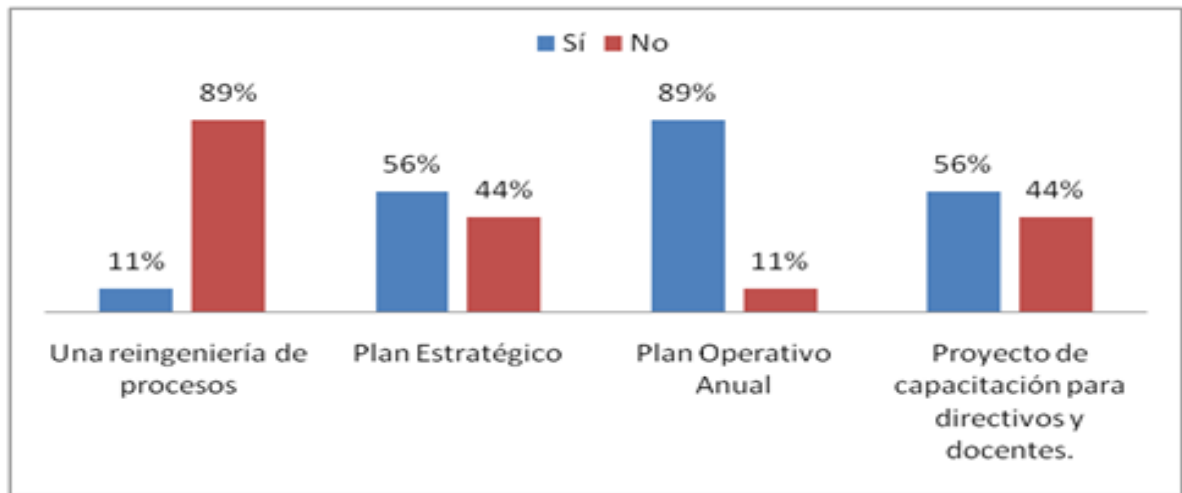
Orden.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos	1	11	8	89	9	100
b	Plan Estratégico	5	56	4	44	9	100
c	Plan Operativo Anual	8	89	1	11	9	100
d	Proyectos de capacitación dirigida a los directivos y docentes.	5	56%	4	44	9	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

FIGURA 22

### La material de planificación educativa



**Fuente:** Encuesta aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Como podemos observar el 89% de los encuestados manifiestan que la planificación educativa no obedece a una reingeniería de procesos, mientras que el 11% dice que no, Así mismo el 56% expresa que la planificación educativa se apoya en el plan estratégico mientras que el 44% menciona que no; Además el 89% de los encuestados responde que la planificación se apoya en el Plan Operativo Anual mientras que el 11% dice que no; y finalmente el 56% de directivos contesta que la planificación está basada en proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes mientras que el 44% responde que no es así. Del análisis se puede concluir que en la Unidad los directivos realizan su gestión de una forma planificada a corto, mediano y largo plazo en donde se involucra a todos los actores.

## 4.2.2. De los Tutores.

**Tabla No. 23**

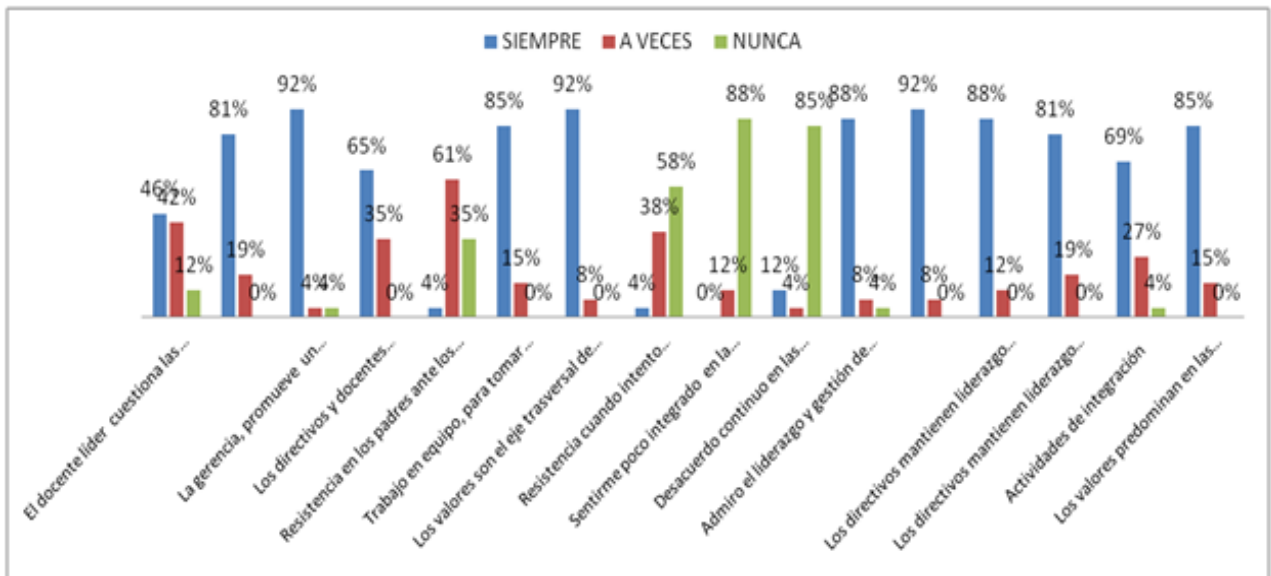
### Resultados de la encuesta a tutores (26).

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes exigentes.	12	46	11	42	3	12	26	100
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.	21	81	5	19	0	0	26	100
La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro.	24	92	1	4	1	4	26	100
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.	17	65	9	35	0	0	26	100
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	4	16	61	9	35	26	100
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	22	85	4	15	0	0	26	100
En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral.	24	92	2	8	0	0	26	100
Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	10	38	15	58	26	100
Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.	0	0	3	12	23	88	26	100
Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.	3	12	1	4	22	85	26	100
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	23	88	2	8	1	4	26	100
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	24	92	2	8	0	0	26	100
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	23	88	3	12	0	0	26	100
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa.	21	81	5	19	0	0	26	100
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	18	69	7	27	1	4	26	100
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y Tutores.	22	85	4	15	0	0	26	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a Tutores

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 23**  
**Resultados de la encuesta a tutores (26).**



**Fuente:** Encuesta aplicada a Tutores

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Como se puede observar el 46% de directivos manifiesta que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes exigentes, el 42% contesta que a veces y el 12% responde que nunca. Así mismo el 81% de encuestados expresa que el liderazgo en la Unidad Educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización mientras que el 19% dice que no. De la misma manera el 92% de directivos manifiesta que la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, mientras que el 4% dice que a veces y el otro 4% contesta que nunca. Así mismo el 65% manifiesta que los directivos y tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres, representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo mientras que el 35% expresa que a veces; Igualmente el 61% de encuestados dice que a veces se encuentra resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de

enseñanza, mientras que el 35% manifiesta que nunca y el 4% menciona que siempre. Así mismo el 85% de encuestados manifiesta que siempre se pone en práctica el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, mientras que el 15% responde que a veces; de la misma manera el 92% de encuestados contesta que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son siempre el eje transversal para la formación integral del estudiante, mientras que un 8% responde que a veces. Además el 58% de tutores encuestados expresa que nunca encuentra resistencia en los compañeros o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, mientras que el 38% responde que a veces y un 4% contesta que siempre. Así mismo el 88% de tutores manifiesta que nunca se ha sentido poco integrado en la institución y entre los compañeros y el 12% responde que a veces; Igualmente el 85% de encuestados contestan no haber tenido nunca desacuerdo en las relaciones con el rector y el centro educativo, el 4% dice que a veces y el 11% dice que siempre tienen desacuerdos; también el 88% de encuestados admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas, el 8% admira a veces y el 4% no admira nunca el liderazgo y la gestión. En cuanto a las decisiones el 92% de los Tutores se sienten siempre comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo y el 8% lo hace a veces. El 88% de los Tutores manifiestan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y el 12% expresa que a veces; El 81% de los tutores expresan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y el 19% expresa que a veces. De la misma manera el 69% de los encuestados expresan que siempre se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, tutores y estudiantes, el 27% contesta que a veces y un 4% responde que nunca. Finalmente el 85% de encuestados responde que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y Tutores mientras que un 15% contesta que a veces. Como conclusión podemos decir que en la UNED- Azuay se promueve un liderazgo y una gestión en donde si se involucra a los miembros de la comunidad educativa pero que hace falta fortalecer más la integración.

### 4.2.3. De los Estudiantes

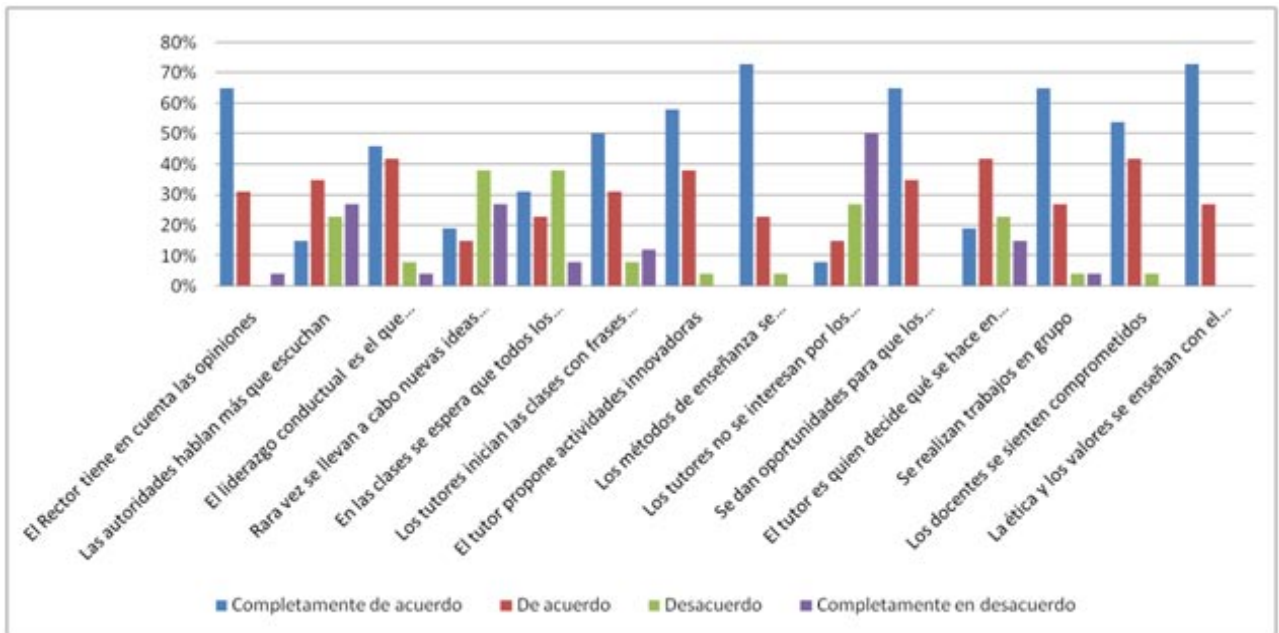
**Tabla No. 24**  
**Resultados de la encuesta a estudiantes**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
El Rector tiene en cuenta las opiniones de los Tutores y estudiantes.	17	65	8	31	0	0	1	4	26	100
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	15	9	35	6	23	7	27	26	100
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	12	46	11	42	2	8	1	4	26	100
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	19	4	15	10	38	7	27	26	100
En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y a la misma hora	8	31	6	23	10	38	2	8	26	100
Los tutores inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario.	13	50	8	31	2	8	3	12	26	100
El tutor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	58	10	38	1	4	0	0	26	100
Los métodos de enseñanza de tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	19	73	6	23	1	4	0	0	26	100
Los tutores no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	8	4	15	7	27	13	50	26	100
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	65	9	35	0	0	0	0	26	100
El tutor es quien decide qué se hace en la clase.	5	19	11	42	6	23	4	15	26	100
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y del docente.	17	65	7	27	1	4	1	4	26	100
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades	14	54	11	42	1	4	0	0	26	100
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	19	73	7	27	0	0	0	0	26	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a Estudiantes

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 24**  
**Resultados de la encuesta a estudiantes**



**Fuente:** Encuesta aplicada a Estudiantes

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Según la información proporcionada por los estudiantes el 65% dicen estar completamente de acuerdo que el rector tiene en cuenta las opiniones de tutores y estudiantes, el 31% dicen estar de acuerdo y el 4% están completamente en desacuerdo. Así mismo el 35% manifiestan estar de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, el 27% están completamente en desacuerdo con este criterio, el 23% están en desacuerdo y el 15% están completamente de acuerdo. De la misma manera el 46% de estudiantes están completamente de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, el 42% están de acuerdo con este criterio, el 8% están en desacuerdo con este criterio y el 4% están completamente en desacuerdo. Igualmente el 38% están en desacuerdo con el criterio de que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 27% están completamente en desacuerdo, el 19% están completamente de acuerdo y el 15% están de acuerdo. De la misma manera el 38% de estudiantes están en desacuerdo con el criterio de que en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y a la misma hora, el 26% están completamente en



desacuerdo, el 31% están completamente de acuerdo con el criterio mencionado y el 23% están de acuerdo. Así mismo El 50% de los encuestados está completamente de acuerdo con que los tutores inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario, el 31% están de acuerdo, el 12% están completamente en desacuerdo y el 8% está en desacuerdo. Así mismo el 58% está completamente de acuerdo que el tutor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 38% está de acuerdo y el 4% están en desacuerdo; Además el 73% de los encuestados están completamente de acuerdo que los métodos de enseñanza de tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los tutores, el 23% están de acuerdo y el 4% está en desacuerdo. De los estudiantes encuestados el 50% está completamente en desacuerdo con el criterio que los tutores no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 27% está en desacuerdo, el 15% está de acuerdo y el 8% está completamente de acuerdo con este criterio. Igualmente de los estudiantes encuestados el 65% de los encuestados están completamente de acuerdo con el criterio que en las clases se dan las oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión y el 35% está de acuerdo con este criterio; de la misma manera el 42% de encuestados están de acuerdo que el tutor es quien decide que se hace en clase, el 23% están en desacuerdo con este criterio, el 19% están completamente de acuerdo con el criterio mencionado y el 15% están completamente en desacuerdo con el criterio enunciado anteriormente. De los encuestados el 65% están completamente de acuerdo que se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras del tutor, el 27% están de acuerdo con este criterio, el 4% se siente en desacuerdo en igual porcentaje se sienten completamente en desacuerdo. Así mismo el 54% de estudiantes manifiestan que están completamente de acuerdo que los tutores se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades, el 42% está de acuerdo con el criterio mencionado y el 4% está en desacuerdo. Finalmente el 73% de encuestados indica que están completamente de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y el 27% está de acuerdo con este criterio. Como conclusión se puede decir que los estudiantes están satisfechos con la oferta educativa que les brinda la institución así como con el acompañamiento que realizan los tutores y las autoridades.

#### 4.2.4. De los padres de Familia

**Tabla No. 25**

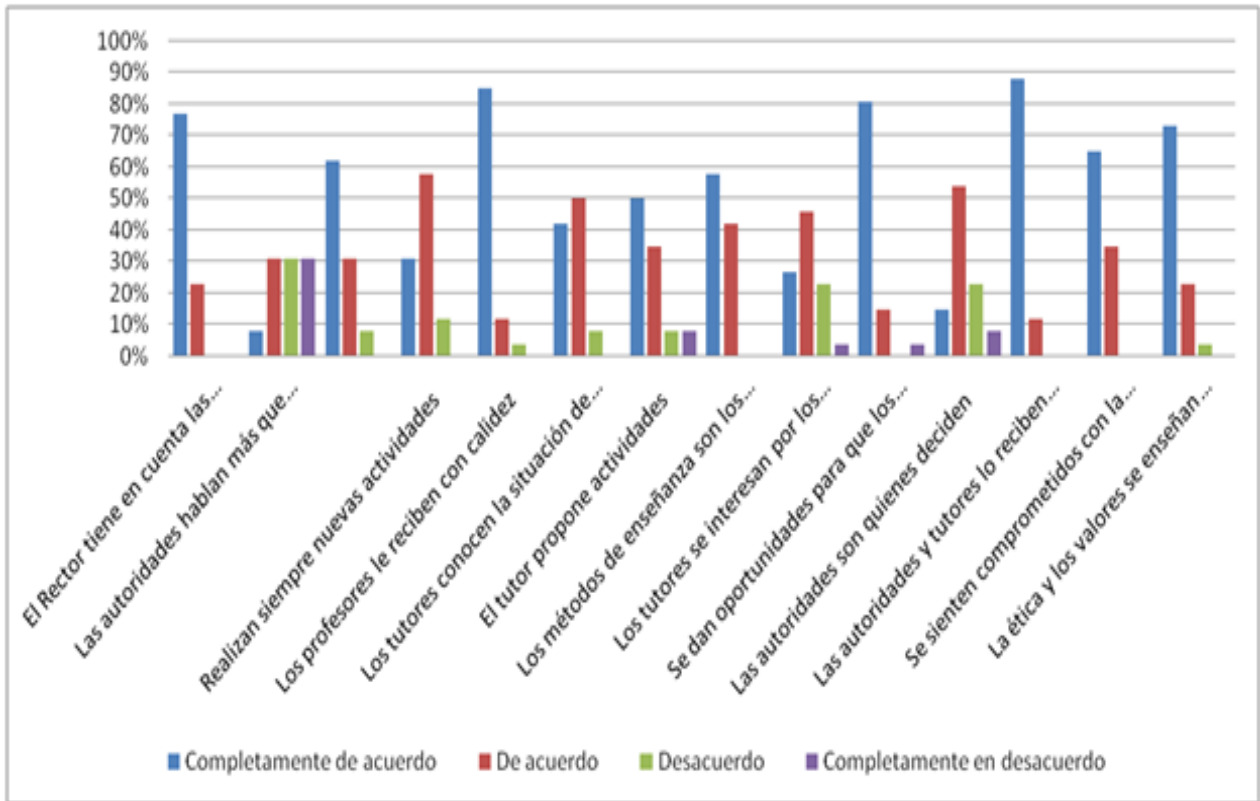
#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	CA		A		D		CD		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones.	20	77	6	23	0	0	0	0	26	100
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.	2	8	8	31	8	31	8	31	26	100
3. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio de la institución.	16	62	8	31	2	8	0	0	26	100
4. Realizan siempre nuevas actividades con los padres de familia.	8	31	15	58	3	12	0	0	26	100
5. En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones.	22	85	3	12	1	4	0	0	26	100
6. Los tutores conocen de alguna manera la situación personal de los padres de familia	11	42	13	50	2	8	0	0	26	100
7. El tutor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas.	13	50	9	35	2	8	2	8	26	100
8. Los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera.	15	58	11	42	0	0	0	0	26	100
9. Los tutores se interesan por los problemas de los padres de familia.	7	27	12	46	6	23	1	4	26	100
10. En las asambleas se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones	21	81	4	15	0	0	1	4	26	100
11. Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución.	4	15	14	54	6	23	2	8	26	100
12. Cuando usted visita la Unidad siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades.	23	88	3	12	0	0	0	0	26	100
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	65	9	35	0	0	0	0	26	100
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los tutores de la institución.	19	73	6	23	1	4	0	0	26	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a Padres de familia

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

**Figura 25**  
**Resultados de la encuesta a padres de familia**



**Fuente:** Encuesta aplicada a Padres de familia

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

En la encuesta aplicada el 77% de los padres de familia expresan que están completamente de acuerdo que la rectora toma en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones y el 23% está de acuerdo; Así mismo el 31% de encuestados está completamente en desacuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia, el 31% también está en desacuerdo, mientras un 31% está de acuerdo con el criterio mencionado y un 8% está completamente en desacuerdo; de la misma manera el 62% de encuestados está completamente de acuerdo que el liderazgo de las autoridades les lleva a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio de la institución, el 31% está de acuerdo con este criterio, mientras que el 8% está en desacuerdo. Igualmente el 58% de los padres de familia está de acuerdo que siempre se realizan actividades nuevas con los padres de familia, el 31% está completamente de acuerdo y un 12% se expresa su desacuerdo con este criterio. De la misma manera el 85% de los encuestados está completamente de acuerdo que en las asambleas de padres de familia los tutores los reciben con

calidez y escuchan sus opiniones, un 12% está de acuerdo con este criterio, mientras un 3% manifiesta su desacuerdo; Así mismo el 50% de padres de familia está de acuerdo que los tutores conocen de alguna manera la situación personal de los padres de familia, un 92% está completamente de acuerdo con el criterio mencionado y un 8% expresa su desacuerdo. En cuanto a las actividades el 50% de encuestados está completamente de acuerdo que el tutor propone actividades con los padres de familia como charlas, talleres, el 35% está de acuerdo mientras que el 8% se siente en desacuerdo y un 8 % expresa completamente su desacuerdo; igualmente el 58% manifiestan que su completo acuerdo que los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera y el 42% está completamente de acuerdo con el criterio mencionado. De la misma manera el 54% de encuestados están de acuerdo que las autoridades son quienes deciden que se hace en la institución, un 23% está en desacuerdo, el 15 % expresa su total acuerdo y un 8% expresa su completo desacuerdo; así mismo el 88% de encuestados está completamente de acuerdo que cuando visitan la unidad sienten un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades, y un 12% está de acuerdo; de la misma manera el 65% de los padres de familia están completamente de acuerdo en que se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y un 35% también está de acuerdo con este criterio; finalmente el 73% de los padres de familia está completamente de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los tutores de la institución, un 23% está de acuerdo con este criterio, mientras que un 4% está en desacuerdo con el criterio mencionado. De los datos obtenidos se llega a la conclusión que los directivos gozan de la confianza de los padres de familia y se sienten satisfechos con la oferta educativa, sin embargo se debe realizar cambios en los aspectos que sugieren en la encuesta.

#### 4.2.5. De la entrevista a directivos.

### MATRIZ 2

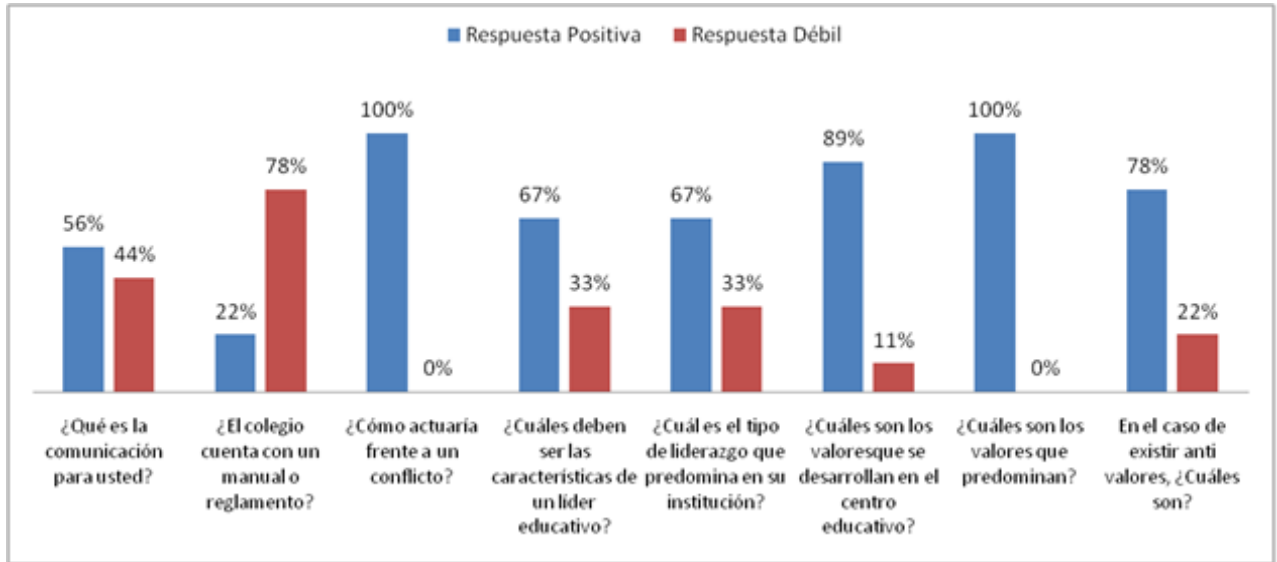
#### Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva		Respuesta Débil %		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	5	56%	4	44%	9	100%
2	¿El colegio cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	22%	7	78%	9	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	9	100%	0	0%	9	100%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	67%	3	33%	9	100%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	6	67%	3	33%	9	100%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que se busca desarrollar en el centro educativo?	8	89%	1	11%	9	100%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?	9	100%	0	0%	9	100%
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	7	78%	2	22%	9	100%

**Fuente:** Entrevista aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

**FIGURA 26**  
**Resultados de la entrevista a directivos**



**Fuente:** Entrevista aplicada a Directivos

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

Los resultados que se presentan en la matriz 2, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al análisis de los directivos sobre sus actividades directivas y administrativas, obteniendo los datos más relevantes: No existe mucha claridad al momento de definir y diferenciar los conceptos de comunicación e información 56%; Ante un eventual conflicto entre la dirección del centro y el profesorado el 100% tiene claro cómo actuar de manera eficaz ante dicho evento; El 100% de los directivos se preocupa porque junto a la enseñanza de contenidos exista la práctica de valores, aunque el 78% de los encuestados indica que existen antivalores contra los que tienen que luchar; el liderazgo que predomina en los directivos, tutores y estudiantes es de tipo vertical que representa el 67%.

## Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<p><b>Problema 1.</b></p> <p>No existe un Manual de procedimientos que determine con claridad las funciones de cada funcionario o departamento</p>	Falta de liderazgo y gestión de los tutores y directivos para conformar una comisión que se encargue de elaborar una propuesta de manual.	Confusión a la hora de tomar decisiones, pues nadie tiene claro hasta donde es su competencia.
	Despreocupación de directivos y tutores que se contentan con tomar decisiones de acuerdo a las circunstancias.	Improvisación en la toma de decisiones y apego estricto a leyes y reglamentos.
	Falta de liderazgo para tomar decisiones y de delegar autoridad.	Estudiantes y tutores se toman atribuciones que no les corresponden.
<p><b>Problema 2.</b></p> <p>Centralización en la toma de decisiones por parte de los directivos.</p>	Falta de confianza en sus colaboradores	Poco compromiso a la hora de ejecutar las decisiones tomadas
	Falta de liderazgo en los directivos que no delegan autoridad	Desmotivación por parte de los colaboradores al no ser tomados en cuenta.
	Falta de motivación al personal para trabajar en equipo	Trabajo independiente de cada funcionario lo que consume mayor tiempo en la realización de una tarea
<p><b>Problema 3.</b></p> <p>Escaso presupuesto asignado a la Unidad Educativa para atender la oferta educativa de los estudiantes.</p>	Desconocimiento de las autoridades sobre la cobertura que tiene la Unidad Educativa.	Reducido número de tutores para atender el proceso enseñanza - aprendizaje
	Comunidades que cada vez solicitan contar con el servicio de educación a Distancia	No se puede atender los requerimientos de las comunidades y los aspirantes se quedan sin estudiar
	Legislación educativa que restringe la creación de partidas que cubran las necesidades de docentes	Deserción de estudiantes porque no se cubren las expectativas educativas

**Fuente:** Matriz de problemáticas UNED Azuay

**Elaboración:** Lic. Patricio Ochoa Robles

## 5. Discusión.

El presente análisis hace referencia a los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas aplicadas a los estudiantes, directivos, docentes y padres de familia de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, además de la revisión bibliográfica inherente a la gestión, el liderazgo y los valores, y los documentos de gestión institucional, así como el aporte en base a la experiencia adquirida en el campo educativo por parte del investigador, de lo que se destaca entre lo más importante los siguientes aspectos:

En la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, el 44% de los directivos encuestados expresan que los equipos de trabajo se organizan a través de los Coordinadores de área, lo que es importante para los directivos porque los líderes no trabajan solos, requieren de un equipo humano que les acompañe, ya que los grupos de trabajo tienen su propia identidad, y los líderes deben comprender que estos grupos tienen su propia personalidad, su fuerza, sus actitudes, sus patrones de comportamiento y sus necesidades. Sin embargo hay que mencionar que falta promover el trabajo en equipo ya que el porcentaje que arrojan los resultados no es muy alentador. (Tabla estadística 10).

El tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos por la institución, así lo consideran el 56% de los directivos encuestados, este aspecto es muy importante ya que las instituciones no deben preocuparse únicamente por tener cantidad de estudiantes sino por garantizarles una educación de calidad y calidez, que les permita incorporarse a la sociedad con las suficientes habilidades y destrezas para su desarrollo personal y social. (Tabla N° 11)

Los directivos de la Unidad en un 67% manifiestan que no existe un Manual de procedimientos o reglamento interno y sus acciones se guían por el Reglamento General de la Ley de Educación y el Reglamento del SINEDE que si bien son documentos legales que facultan las atribuciones de los funcionarios lo hacen de una forma general y hay casos que son propios de la realidad de cada institución, por lo que



este debe ser un motivo poderoso para que los directivos de la institución inicien inmediatamente con la elaboración de este instrumento de gestión, en el mismo que deben especificarse con claridad las tareas que tienen que desarrollar los miembros de la institución educativa y que orientará de mejor manera su trabajo teniendo en cuenta que a diario se están enfrentando a problemas, conflictos, gestión de recursos, etc.(Tabla 12)

El 67% de los Directivos considera que el clima de respeto y consideración en la toma de decisiones está liderado por el rector, lo que demuestra que existe poca participación de los organismos de apoyo en la toma de decisiones. Esto puede traer consigo resistencia por parte de quienes no son considerados a la hora de decidir, así como también resistencia a aceptar la autoridad, lo que trae consigo el debilitamiento del liderazgo y la gestión de la primera autoridad del establecimiento. (Tabla 13)

El 89% de los directivos manifiestan que no existe delegación en la toma de decisiones para la resolución de los problemas o conflictos, a otra persona o funcionario que no sea la rectora de la institución, lo que constituye un alto porcentaje y esto es muy preocupante, por cuanto la libertad para actuar y la independencia en la toma de decisiones son factores indispensables en la gestión de la Unidad Educativa, pero los resultados no son alentadores debido a que existe un cierto descontento porque las decisiones no siempre son tomadas en consenso. La toma de decisiones reviste una considerable importancia para quienes deben tomarlas por cuanto estas pueden afectar a su carrera profesional como a su satisfacción personal, además que afectan directamente a las instituciones a las cuales representan, por lo que no es aconsejable que una sola persona tome la decisión sino más bien que se apoye en los organismos y departamentos para que le puedan proporcionar la suficiente información a fin de tomar la más acertada. (Tabla estadística 14).

Con respecto a la administración y liderazgo del centro educativo, los directivos encuestados expresan que el centro educativo promueve en primer lugar la excelencia académica en un 78%, también promueve el desarrollo profesional de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales en un 56%. Al trabajo en equipo, la

capacitación continua de los docentes, la participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, no se les ha dado mayor relevancia. Esto demuestra que se está fallando en el liderazgo ya que los aspectos que poco se han promovido son claves para una buena gestión que cuente con el respaldo y la iniciativa de los tutores y padres de familia quienes se sienten satisfechos al estar informados, de la situación emocional y académica de sus hijos. (Tabla estadística 15)

La mayoría de directivos consideran a la experiencia y a la capacitación continua como los elementos primordiales que todo líder debe poseer para desarrollar habilidades para dirigir una institución educativa, sin embargo un porcentaje menor manifiesta que estas habilidades son innatas y algunos indican que estas se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y que también se desarrollan con estudios en gerencia. La información recabada nos permite darnos cuenta que no basta con la experiencia para ser un buen dirigente sino que también tiene que tener una buena preparación académica y conocimiento en el área que se va a desempeñar para lograr los objetivos que se propone (Tabla No 16)

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, de acuerdo a los datos obtenidos, los directivos primeramente promueven el uso de la información de resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. También promueven la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Esto demuestra que la gestión y el liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa no se orientan a verificar los resultados cuantitativos, pues al ser una institución con una modalidad en donde no se hacen clases presenciales, el número de estudiantes no afecta en mucho los resultados académicos (Tabla 17)

La Unidad Educativa, de acuerdo a los resultados obtenidos cuenta con casi todos los organismos para el desempeño administrativo y docente de la misma, lo que garantiza la calidad académica de los estudiantes, así como también el reconocimiento por parte de las autoridades educativas de la provincia y de los gobiernos seccionales donde están ubicadas las extensiones. Sin embargo el no contar con un departamento de

orientación y bienestar estudiantil, evidencia una gran falencia ya que el DOBE, cumple una función importantísima en el desarrollo comportamental de los estudiantes así como en la motivación para el estudio. Ante esto un reto importante sería gestionar de manera urgente ante las autoridades competentes la existencia de este departamento. (Tabla 18).

La Junta de Tutores de la Unidad Educativa promueve la Evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes y se encarga de coordinar las actividades de enseñanza – aprendizaje que se propone a los estudiantes y de tratar los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Esta junta debe abrir su campo de acción dando una mayor importancia a establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, ya que los resultados demuestran que muy poco se preocupan por este aspecto. (Tabla 19)

Las autoridades de la Unidad Educativa han sido muy cuidadosas en el cumplimiento de las disposiciones dadas por los organismos de la Dirección de Educación y el SINEDE, pues cuenta con los departamentos didácticos que se encargan de una forma prioritaria de elaborar la programación didáctica de las asignaturas, de mantener actualizada la metodología, de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. En menor porcentaje los departamentos didácticos se encargan de formular propuestas al equipo directivo, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Al no poseer la Unidad Educativa DOBE, los departamentos didácticos Colaboran en la prevención y detección de problemas de aprendizaje de los estudiantes (tabla estadística N° 20).

El 78% de los directivos encuestados consideran que 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 del entorno geográfico. Esto se facilita por la cobertura que tiene en los cantones, parroquias y comunidades a las que sirve. Al ser la institución un centro educativo que está creado para atender a la población mayor de quince años que no pueden asistir a un centro presencial según el

análisis realizado considero que está cumpliendo con la finalidad para la que fue creada, sin embargo se podría mejorar esta gestión, para cubrir ese 22% de deficiencia que falta por atender. (Tabla estadística N° 21).

Con respecto a la planificación los directivos expresan que la Unidad Educativa cuenta con un Plan Operativo Anual, en el cual fundamenta su accionar durante el año lectivo para concretar los proyectos que conduzcan a superar las debilidades, sin embargo, sus directivos no han emprendido las gestiones pertinentes para definir una planificación destinada a la actualización del Plan Estratégico y la capacitación de los profesores y directivos. (Tabla estadística N° 22).

Siendo los Tutores el elemento importante en la formación integral de los estudiantes, deben promover un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, los Tutores han de sentirse comprometidos con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo y en cada momento aprovechar para incentivar a la práctica de los valores puesto que son el eje para la formación integral del estudiante. De la misma manera Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica lo que es digno de admiración por parte de los tutores, por eso es importante fomentar el trabajo equipo a la hora de tomar decisiones sobre todo en el cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. (Tabla 23)

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 y Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa, promueven actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, Tutores y estudiantes. Los directivos y Tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran Tutores, estudiantes, familias, sociedad civil, padres y representantes, consejo estudiantil, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Aunque es bajo el porcentaje de tutores que está en desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora y los que ponen resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de

enseñanza, los directivos deben desarrollar su gestión y liderazgo para lograr la cohesión total del grupo.

Siendo los estudiantes el centro del proceso educativo e indispensables en el proceso de enseñanza aprendizaje, es muy importante considerar sus criterios y opiniones respecto a cómo perciben el servicio educativo que les oferta la institución en la cual se educan. Al referirse a sus Tutores los estudiantes expresan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con sus tutores. También manifiesta que se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras de parte del tutor, que los tutores les dan la oportunidad de expresarse y que sus opiniones si son tomadas en cuenta por el rector. Además manifiestan que los tutores se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades y que inician las Tutorías con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario. Un pequeño porcentaje manifiesta que es el tutor quien decide lo que se hace en clase, que los tutores no se interesan por los problemas de los estudiantes y que las autoridades hablan más que escuchan, estos aspectos se deben mejorar en la gestión y liderazgo de las autoridades de la institución educativa.

Los padres de familia se constituyen en apoyo fundamental en el ámbito educativo, por esta razón sus ideas y sugerencias son importantísimas a la hora de tomar decisiones en la gestión educativa. Los resultados reflejados en la tabla (N° 22), reflejan los aspectos fundamentales con respecto al sentir de los padres de familia con respecto a la institución. Los padres de familia consideran que la rectora toma en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones, se sienten que son tratados con cordialidad, respeto y consideración, que se les brinda la oportunidad de expresar sus ideas, lo que despierta un sentido de pertenencia y de compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades. También manifiestan que los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera; Sin embargo existen aspectos en los cuales los padres de familia sugieren ciertos cambios entre los que se destacan que las autoridades deben preocuparse por los problemas de estudiantes y padres de familia y realizar actividades nuevas. Estas sugerencias deben ser acogidas

por los directivos puesto que es el sentir de un sector importante de la comunidad educativa

Los valores pueden ser practicados, descubiertos e incorporados por el ser humano. Por ello se puede hablar de la educación como la realización de los valores y podemos hablar de una pedagogía de los valores. El descubrimiento, la incorporación y la realización de los valores son tres pilares básicos de la tarea educativa; de ahí que se debe hacer una revisión y análisis periódico de la vivencia y la práctica de los valores en los centros educativos.

En lo que tiene que ver con la práctica de valores en la institución educativa objeto de estudio, los resultados presentados en la matriz 2, muestran los aspectos relevantes con respecto al análisis de los directivos sobre sus actividades directivas y administrativas, de lo que se desprende que los directivos se preocupan porque junto a la enseñanza de contenidos exista la práctica de valores, aunque también se manifiesta que existen anti valores contra los que tienen que luchar, tales como la deshonestidad académica y la impuntualidad, irrespeto entre otros, los mismos que deben irse poniendo en práctica por medio del proyecto de pastoral que lleva adelante la Unidad Educativa.

El tema de los valores en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, ha sido un asunto al cual se le ha dado mucha prioridad y atención, puesto que cada tutor trabaja dentro del proyecto de pastoral un tema que contribuya a fortalecer los valores y contrarrestar los anti valores, ya que estos deben estarse vivenciando todos los días para que los estudiantes los puedan hacer parte de su vida. Sin embargo decir que no existen anti valores es engañarnos a nosotros mismos ya que hoy en día los medios de comunicación hacen que nuestros estudiantes estén expuestos a cosas negativas que nos presentan los mismos.

La gestión educativa es un tema de actualidad y que nos interesa a todos quienes estamos inmersos en el campo educativo, más aún cuando en nuestro país contamos con una Nueva Ley de Educación Intercultural, que ha trae una serie de cambios que a

hecho que todos nos encontremos en un momento de transición ya que al no existir el reglamento hay muchas decisiones que toca asumir teniendo como guía el reglamento de la Ley anterior. De la misma manera el nuevo horario de trabajo que plantea la nueva ley ha traído consigo resistencia por parte de algunos docentes que cumplen únicamente con su jornada de trabajo y son mezquinos en su tiempo.

Si se considera a la gestión educativa como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y la ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Implica el involucramiento de todos los actores de la educación, la conformación de equipos de trabajo para tomar decisiones acertadas, la delegación de autoridad a los mandos intermedios y posteriormente la ejecución de la o las alternativas elegidas para el mejoramiento de la educación de los estudiantes. Finalmente una evaluación de las actividades realizadas, para verificar el nivel de logro de los objetivos y para mejorar y motivar a los miembros de la institución educativa.

Es importante, que cada uno de los docentes actuemos con el suficiente profesionalismo y eficiencia para atender a las necesidades de los estudiantes. De manera especial el rol del líder educacional debe dominar las funciones y tareas de su puesto de trabajo, demostrando competencia profesional, para lograr el cambio permanente en el centro educativo al que presta sus servicios, todo esto acorde a las dimensiones de la tarea directiva educacional y en continua coordinación con los compañeros de trabajo.

Los valores en la educación es un reto en la tarea educativa del siglo XXI, pues los avances de la tecnología, la ciencia y la facilidad con la que se transmite la información, hacen que el tema de “los valores en la educación” sea algo insoslayable dentro de la tarea educativa. Es importante puntualizar que, los valores y su vivencia, no son tareas exclusivas de los docentes, sino de todos los ciudadanos.

La Unidad Educativa a Distancia es una institución creada por el Ministerio de Educación para atender las necesidades educativas de los adultos que por diversas razones no pudieron asistir en su debido momento a un colegio presencial, así como aquellos que tuvieron que abandonarla por las razones que fuesen. Esta institución basa su servicio educativo en la filosofía de Monseñor Leonidas Proaño por lo que su principal misión es el rescate de la dignidad del ser humano y la práctica de la libertad, complementada con una formación científica que permita a los ciudadanos desenvolverse dentro de la sociedad.

Al concluir este análisis se puede evidenciar que la gestión y liderazgo en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay no es que estén mal, sin embargo los directivos y de manera particular la rectora debe delegar la toma de decisiones para involucrar a estudiantes, padres de familia y Tutores podrían en la gestión educativa, emprendiendo proyectos que fomenten el trabajo en equipo que permitan un mejor acierto en la toma de decisiones. El talento humano con el que cuenta la institución es muy dedicado a su labor sin embargo hay que capacitarle un poco más en el manejo de metodologías para la modalidad a distancia y para que tenga una mayor relación con los estudiantes especialmente en lo referente a conversar con los problemas que ellos tienen.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Luego de un trabajo investigativo objetivo, fundamentado en el análisis de los documentos curriculares y administrativos de la institución, la revisión bibliográfica, la observación directa, la aplicación de encuestas y entrevistas y el aporte crítico del investigador, se ha llegado a las siguientes conclusiones:.

### CONCLUSIONES:

- La gestión, el liderazgo y la práctica de valores en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, adolece de ciertas debilidades como: La falta de un reglamento interno propio de la institución y de un manual de convivencia y existe un liderazgo muy centrado en la primera autoridad para la toma de decisiones.
- Con el presente trabajo de investigación se pudo determinar que los aspectos que se toman en cuenta en la Unidad Educativa a Distancia para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos por la institución.
- El tipo de liderazgo que se práctica en la Unidad Educativa a Distancia es autoritario, ya que la mayoría de decisiones son tomadas por la rectora y únicamente en un pequeño porcentaje participa el Consejo Directivo.
- Los directivos de la Unidad Educativa a Distancia no delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para la resolución de los problemas o conflictos, lo que demuestra que existe una dependencia hacia los directivos que les condiciona a consultar antes de decidir sobre cualquier asunto.
- En lo referente a la administración y liderazgo en la Unidad Educativa a Distancia se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales, pero se ha descuidado el trabajo en equipo.

- En la institución educativa donde se centra mi estudio existe una mezcla de juventud y experiencia, así como equidad de género entre los miembros de la comunidad educativa, lo que hace más fácil la administración y dirección del centro educativo.
- El personal que labora en la Unidad Educativa a Distancia, la gran mayoría son profesionales de la educación y cuentan con una buena experiencia en la modalidad a distancia, sin embargo los directivos han de continuar promoviendo la capacitación.
- El trabajo de investigación realizado permite contar con una propuesta objetiva y factible, para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración educativa de la Unidad Educativa a Distancia durante el año lectivo 2011 - 2012.
- Con la realización de la propuesta de mejora, con el tema: Formación en liderazgo y gestión participativa para los directivos, tutores y estudiantes se busca que exista un nuevo tipo de liderazgo en donde la gestión sea participativa, los directivos asuman nuevos desafíos y compromisos, en donde se incluya en la gestión a estudiantes y padres de familia.

## **RECOMENDACIONES.**

Una vez que se han determinado las conclusiones en el presente trabajo investigativo, es importante no quedar únicamente en el planteamiento de las mismas, sino proponer recomendaciones a los diferentes estamentos educativos para en lo posible encontrar solución a los problemas existentes.

- A los directivos de la UNED – Azuay formar comisiones para que se encarguen de elaborar el manual de procedimientos que guie las acciones de los actores

educativos y así contar con un instrumento legal acorde a la realidad institucional y comunitaria donde está ubicada la institución.

- A los directivos de la Unidad Educativa a Distancia promover más el trabajo en equipo para que la gestión y liderazgo no se transformen en funciones burocráticas sino más bien se promueva la toma de decisiones colaborativa y la resolución de los problemas o conflictos sea compromiso de todos.
- A los tutores de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, a pesar de que todos tienen título académico de tercer nivel, y experiencia en la modalidad a distancia, continuar actualizándose en nuevas metodologías de educación a distancia, para garantizar un mejor desenvolvimiento en el desarrollo de las tutorías y un mejor aprendizaje en los estudiantes.
- A los estudiantes, aprovechar al máximo de esta oportunidad que les brinda la institución educativa, no sólo para su preparación académica sino también para que participen en las actividades que organiza la institución que promueven el desarrollo personal y comunitario
- A los padres de familia ser más activos en el proceso educativo y apoyar para que las autoridades de la institución puedan llevar a cabo los proyectos planteados y de esta manera puedan incluirlos en la ejecución de los mismos.
- A los directivos de la U.T.P.L. promover este tipo de investigación en las instituciones educativas, ya que estos trabajos se constituyen en un gran aporte para los directivos, puesto que de parte de las instituciones del Ministerio poco o nada hacen por investigar estos temas.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA.**

### **1. Título de la propuesta**

“Formación en liderazgo y gestión participativa a través de la realización de talleres con los directivos, tutores y estudiantes de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay del cantón Cuenca, Provincia del Azuay, durante el período lectivo 2011-2012.

### **2. Justificación**

Para que una institución educativa funcione correctamente, debe considerar a la gestión, el liderazgo y los valores como los elementos claves que deben estar presentes durante todo el proceso educativo, para orientar y guiar las acciones y decisiones de todos los miembros de la institución educativa.

Luego del análisis minucioso de la realidad de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay, se ha logrado determinar, que existe un liderazgo poco participativo, en donde las decisiones están centradas en una sola persona y la carencia de un manual de procedimientos que norme las atribuciones de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

La investigación realizada demuestra que la institución no cuenta con un manual de procedimientos, los tutores están poco capacitados en la modalidad a distancia, no existe delegación en la toma de decisiones, resistencia de parte de algunos tutores a los cambios emprendidos, excesiva dependencia administrativa, poca motivación para el trabajo en equipo, todo esto deja ver que el liderazgo de las autoridades y tutores necesita ser fortalecido, lo que nos da la pauta para emprender alternativas de solución. Los problemas y debilidades evidenciadas en la institución educativa demandan de acciones inmediatas para el mejoramiento de la misma, entre lo que se puede mencionar es la formación en liderazgo, la gestión participativa institucional y la realización de talleres con los directivos y tutores.

El liderazgo y la gestión son temas que no se adquieren únicamente con la experiencia, sino que además quienes están al frente de las instituciones educativas deben estarse actualizando permanente, por lo que con la propuesta se espera aportar con nuevas ideas, criterios y nuevos estilos de liderazgo y formas de gestión que conduzcan a una nueva visión en la forma de administrar las instituciones educativas y a plantearse nuevas metas y retos dentro del ámbito educativo.

Con la aplicación de esta propuesta y la actualización de los tutores y directivos se logrará que exista mayor participación de todos los actores educativos en la gestión de la institución, que exista una desconcentración administrativa en donde exista una mayor delegación de autoridad y un mayor involucramiento en la formación de los estudiantes, para que estos a su vez mejoren la convivencia y la calidad académica.

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

- Actualizar a los directivos y tutores de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay en las áreas de liderazgo y Gestión, durante el primer trimestre del año lectivo 2011-2012, a través de la realización de talleres de formación, para que su liderazgo y gestión sea cada vez más participativa.
- Propiciar, para el nuevo año lectivo, una gestión participativa y un liderazgo de servicio para todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de que la toma de decisiones sea más democrática y que no se vea afectada por criterios o decisiones de una sola persona.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa a través de un liderazgo humano que permita el desarrollo personal e integral de sus integrantes.

### **4. Actividades.**

Las actividades que a continuación se proponen, están previstas de acuerdo a la realidad institucional, al diagnóstico realizado en el presente trabajo y a la disponibilidad de los recursos con los que cuenta la misma. Entre ellas tenemos:

- Diagnóstico de la Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa a Distancia del Azuay
- Diseño y realización de un taller sobre el trabajo en equipo en las organizaciones dirigido a los directivos y tutores de la institución
- Diseño y ejecución de un taller sobre la gestión del Talento Humano destinado a los Directivos y Tutores”.
- Diseño y desarrollo un taller con el tema: “Liderazgo Humano de Excelencia”.
- Elaboración y aplicación de un taller sobre la toma de decisiones en la gerencia dirigido a los directivos de la Unidad.
- Diseño y ejecución de un taller dirigido a los directivos y Tutores con el tema lineamientos generales para la elaboración del reglamento interno.
- Planificación y realización de un taller dirigido a los estudiantes con el tema: La Formación Humana del joven.
- Elaboración y desarrollo de un taller dirigido a padres de familia con el tema: “El autoestima dentro de la familia”.

##### **5. Localización y cobertura espacial.**

La Unidad Educativa a Distancia del Azuay tiene su oficina matriz en la ciudad de Cuenca y sus Extensiones están localizadas en los catorce cantones de la provincia del Azuay. La mayor parte de la población estudiantil es de escasos recursos económicos por lo que sus actividades que realizan son la agricultura y ganadería.



**Vista Panorámica de la “Unidad Educativa a Distancia del Azuay”**

Esta institución educativa fue creada mediante convenio entre el Ministerio de Educación y la Conferencia Episcopal Ecuatoriana el 23 de julio de 1992 con el fin de llegar con el servicio educativo a los lugares más apartados de la provincia del Azuay. Esta Unidad Educativa cuenta con cincuenta y dos Extensiones de las cuales veinte trabajan con régimen costa y 32 con régimen sierra. La oferta educativa que brinda es Educación Básica y Bachillerato en las especialidades de Informática, Sociales, Agropecuaria Forestal y Contabilidad

La Unidad Educativa es de tipo Fiscomisional, y brinda su apertura a todos los estudiantes que deseen educarse en la misma, sin discriminación de ninguna clase de religión, sexo, etnia, edad, etc. Aunque de manera preferencial es una institución educativa para personas mayores de 15 años que no han concluido sus estudios secundarios en un sistema presencial

Los Tutores de la Unidad Educativa poseen una gran vocación de servicio, ya que a pesar de no recibir un sueldo mensual sino únicamente una bonificación, no descuidan sus actividades de tutoría los días sábados y domingos.

Actualmente la Unidad Educativa a Distancia del Azuay goza de una gran credibilidad por parte de las autoridades de educación de la provincia, así como de los gobiernos

seccionales y de la comunidad azuaya, lo que ha hecho que cada año se incremente el número de estudiantes que asisten a la institución educativa.

## **6. Población objetivo**

Esta propuesta está dirigida directamente a los directivos, tutores - coordinadores de las veinte y seis Extensiones y presidentes del consejo estudiantil de la Unidad Educativa, quienes son los responsables de la gestión y de asumir el liderazgo frente a sus compañeros.

### **a. Directivos**

Son la rectora, Vicerrector, Inspectora General y los seis coordinadores zonales encargados del acompañamiento y seguimiento técnico a las Extensiones y de tomar las decisiones sean estas académicas o administrativas

### **b. Tutores– Coordinadores**

Son los veinte y seis tutores coordinadores que fueron encuestados, a quienes estarán dirigidos los seminario - taller, pues ellos serán los responsables socializar y multiplicar los conocimientos adquiridos con el resto de sus compañeros.

### **c. Los Estudiantes:**

Los estudiantes beneficiados con esta propuesta son los veinte y seis presidentes del Consejo estudiantil que fueron encuestados, quienes percibirán el mejoramiento de sus actividades educativas, por la innovación y el perfeccionamiento de sus tutores y el cambio de actitud de las autoridades





**Estudiantes abanderados y escoltas de la “Unidad Educativa a Distancia del Azuay”**

## **7. Sostenibilidad de la Propuesta**

### **7.1. Recursos**

Los recursos necesarios que permitirán la organización y realización de la propuesta serían los siguientes:

- **Humanos**

El investigador, los nueve directivos institucionales, veinte y seis tutores coordinadores de las Extensiones seleccionadas, veinte y seis estudiantes presidentes del Consejo estudiantil y veinte y seis presidentes de padres de familia que participaron en las encuestas y los facilitadores encargados de impartir los talleres.

- **Tecnológicos:**

Se debe contar con un computador, un proyector multimedia, una cámara fotográfica, una impresora y una fotocopidora.

- **Materiales:**

Papelotes, Marcadores, cinta masking, pizarra, Registros de asistencia, esferográficos, carpetas, credenciales, etc.

- **Físicos:**

Auditorio de la Unidad Educativa a Distancia y aulas para trabajo en grupos.

- **Económicos:**

Los recursos serán financiados un porcentaje mayoritario por la colecturía de la Unidad y un pequeño porcentaje por los participantes.

- **Organizacionales.**

La coordinación y gestiones para la realización de esta propuesta la encabezará la rectora de la Unidad con el apoyo y la colaboración directa del Consejo Directivo, Consejo Académico y todo el personal que labora en la oficina matriz. Para operativizar la propuesta se debe contar con la aprobación de la rectora de la institución, cronograma de las actividades a desarrollar y el compromiso de los involucrados para participar en los talleres organizados.

## 7.2. Matrices de operatividad de la propuesta

### PRIMER SEMINARIO - TALLER: EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

**Duración:** 1 día

**Fecha:** viernes 02 de Marzo de 2012.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller sobre el trabajo en equipo en las organizaciones.

**Objetivo de desempeño:** Al finalizar el taller de trabajo en equipo, los directivos y tutores estarán en la capacidad de conocer las ventajas de trabajar en equipo para construir la unidad en la diversidad.

HORA	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
08h00 a 09h00	Establecer un ambiente agradable y motivador entre los participantes.	Ambientación y comunidad de aprendizaje	<b>Actividades preliminares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inscripción de los participantes</li> <li>Saludo y bienvenida. Inauguración del taller.</li> <li>Recopilación de expectativas.</li> </ul>	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Registro de inscripción.	Lic. Patricio Ochoa
09h00 a 10h00	Promover la unidad en la diversidad dentro del equipo	La capacidad de construir la unidad en la diversidad Cómo tratar con las diferencias culturales.	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar equipos de trabajo.</li> <li>Asignar tareas a los equipos</li> </ul>	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
10h00 a 12h00	Concienciar a los participantes acerca de las ventajas de trabajar en equipo	Para qué formar un equipo Responsabilidades de los miembros	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra,	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

		<p>del equipo La comunicación dentro del equipo</p> <p>Ventajas de trabajar en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar equipos de trabajo.</li> <li>Asignar tareas a los equipos</li> </ul> <p>Entrega de material a los equipos de trabajo.</p>	<p>esferográficos, borrador de pizarra</p>		
12h00 a 13h00	<b>ALMUERZO</b>					
13h00 a 14h00	<p>Aclarar el papel del líder como promotor del trabajo del equipo</p>	<p>El papel del líder en el equipo</p> <p>El líder como mediador en la resolución de conflictos</p>	<p><b>Socialización del tema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dinámica de relajación</li> </ul> <p>Exposición del tema por el facilitador</p> <p>Preguntas e inquietudes de los participantes</p> <p>Formar equipos de trabajo.</p> <p>Asignar tareas a los equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de material a los equipos de trabajo</li> </ul>	<p>Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra</p>	<p>Escala descriptiva</p>	<p>Lic. Patricio Ochoa</p>
14h00 a 15h00	<p>Presentar los trabajos realizados en cada equipo</p>	<p>Plenaria sobre el tema el trabajo en equipo y el rol del líder en el equipo</p>	<p><b>Plenaria</b></p> <p>Presentación de los equipos con una frase motivadora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición de los trabajos realizados</li> </ul> <p>Extracción de conclusiones</p> <p>Formulación de compromisos</p>	<p>Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra</p>	<p>Escala descriptiva</p>	<p>Lic. Patricio Ochoa</p>
15h00 a 15h30	<p>Verificar el logro de objetivos trazados para el taller</p>	<p>Evaluación del Seminario - Taller</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar las fichas de evaluación a los participantes</li> </ul>	<p>Fichas de apreciación.</p>	<p>Escala descriptiva</p>	<p>Lic. Patricio Ochoa</p>

## SEGUNDO SEMINARIO - TALLER: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

**Duración:** 1 día

**Fecha:** Viernes 09 de Marzo del 2012.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller sobre: Gestión del talento en las instituciones educativas dirigido a los directivos y tutores de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay”.

**Objetivo de desempeño:** Al finalizar el taller los directivos y tutores estarán en capacidad de distinguir los diversos tipos de gestión en el área educativa.

HORA	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
08h00 a 09h00	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Ambientación y comunidad de aprendizaje	<b>Actividades preliminares:</b> Inscripción de los participantes Saludo y bienvenida. Inauguración del taller. Recopilación de expectativas. Establecimiento de compromisos de trabajo.	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Registro de inscripción.	Lic. Patricio Ochoa
09h00 a 10h00	Identificar la importancia que tienen las personas en el éxito de la organización	El comportamiento humano en las organizaciones	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
10h00 a 11h00	Presentar los trabajos realizados en cada equipo	Plenaria sobre el taller del comportamiento humano en las organizaciones	<b>Plenaria</b> Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos realizados Extracción de conclusiones	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

11h00 a 12h00	Motivar a los docentes para que practiquen una gestión de calidad	La gestión de la calidad	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
12h00 a 13h00	<b>ALMUERZO</b>					
13h00 a 14h00	Analizar detenidamente la gestión por competencias  Indicar las políticas y los objetivos de la administración del Talento Humano	La gestión por competencias  La administración del Talento Humano	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
14h00 a 15h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller de la gestión por competencias y la administración del talento humano	<b>Plenaria</b> Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos realizados Extracción de conclusiones Formulación de compromisos	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
15h00 a 15h30	Verificar el logro de objetivos propuestos para el taller	Evaluación del taller	Entregar las fichas de evaluación a los directivos y tutores.	Copias de las fichas de evaluación	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

### TERCER SEMINARIO - TALLER: EL LIDERAZGO HUMANO DE EXCELENCIA

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Martes 13 de Marzo del 2012.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: Liderazgo Humano de excelencia dirigido a los directivos y docentes de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay.

**Objetivo de desempeño:**

Al finalizar el evento de capacitación los Tutores y Directivos actuar como auténticos líderes humanos de excelencia para que su acción tenga sentido y trascendencia humana y social.

HORA	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
08h00 a 09h00	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Ambientación y comunidad de aprendizaje	<b>Actividades preliminares:</b> Inscripción de los participantes Saludo y bienvenida. Inauguración del taller. Recopilación de expectativas. Establecimiento de compromisos de trabajo.	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Patricio Ochoa
09h00 a 10h00	Describir el perfil, las características y roles del líder humano del siglo XXI	Definición sobre liderazgo  El líder Humano del siglo XXI	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
10h00 a 11h00	Socializar los trabajos realizados	Plenaria sobre el taller de líder humano del	<b>Plenaria</b> Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos	Proyector, Papelotes, computador, pizarra marcadores,	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

	por cada equipo	siglo XXI.	realizados Extracción de conclusiones	esferográficos, borrador de pizarra		
11h00 a 12h00	Diferenciar los diferentes estilos de liderazgo para encaminarnos hacia un liderazgo humano de excelencia.	Cualidades de los líderes humanos  Estilos de liderazgo	<b>Socialización del tema</b>  Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
12H00 a 13H00	<b>ALMUERZO</b>					
13h00 a 14h00	Analizar los principios y valores que el actual líder dentro del campo humano debe practicar para lograr la excelencia dentro de su rol.	Principios y valores del Líder humano  La motivación y el liderazgo.	<b>Socialización del tema</b>  Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
14h00 a 15h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller estilos, principios y valores del liderazgo	<b>Plenaria</b>  Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos realizados Extracción de conclusiones Formular compromisos	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
15h00 a15h30	Verificar el logro de objetivos trazados para el taller	Evaluación del taller	Entregar las fichas de evaluación a directivos y tutores	Copias de las fichas de evaluación	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa



## CUARTO SEMINARIO - TALLER: TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Viernes 23 de Marzo del 2012.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: **Toma de decisiones en la Gerencia dirigido a los directivos de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay.**

**Objetivo de desempeño:** Al finalizar el encuentro de capacitación los directivos estarán en capacidad de aprender el proceso de toma de decisiones complejas, que les oriente a determinar su estilo de toma de decisiones en la práctica.

HORA	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
08h00 a 09h00	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Ambientación y comunidad de aprendizaje	<b>Actividades preliminares:</b> Inscripción de los participantes Saludo y bienvenida. Inauguración del taller. Recopilación de expectativas.	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Patricio Ochoa
09h00 a 10h00	Proporcionar un marco de referencia para la solución de los problemas en la toma de decisiones	Toma de decisiones y la solución de problemas	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
10h00 a 11h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller de toma de decisiones y la solución de	<b>Plenaria</b> Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos	Proyector, computador, Papelotes,	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

		problemas.	realizados Extracción de conclusiones Formulación de compromisos	marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra		
11h00 a 12h00	Identificar cuando se puede tomar decisiones individuales y decisiones que implican metas múltiples	La toma de decisiones individual La toma creativa de decisiones Consejos para la toma de decisiones	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
12H00 a 13h00	<b>ALMUERZO</b>					
13h00 a 14h00	Conocer cuando y como decidir con la participación de grupos auxiliares en el proceso de toma de decisiones	Toma de decisiones grupales Técnicas especiales de toma de decisiones grupales	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
14h00 a 15h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller toma de decisiones individual y grupal	<b>Plenaria</b> Presentación de los equipos Exposición de los trabajos realizados Extracción de conclusiones	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
15h00 a 15h30	Verificar el logro de objetivos trazados para el taller	Evaluación del taller	Entregar las fichas de evaluación a los directivos.	Copias de las fichas de evaluación	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

## QUINTO SEMINARIO -TALLER: LINEAMIENTOS GENERLES PARA LA ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO.

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Viernes 30 de Marzo del 2012.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: Lineamientos Generales para la elaboración del reglamento interno.

**Objetivo de desempeño:** Al final del taller los directivos y docentes estarán en capacidad de elaborar el reglamento interno institucional como instrumento para el buen vivir para favorecer la consecución de igualdad de derechos y oportunidades.

HORA	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
08h00 a 09h00	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Ambientación y de comunidad de aprendizaje	<b>Actividades preliminares:</b> Inscripción de los participantes Saludo y bienvenida. Inauguración del taller. Recopilación de expectativas. Establecimiento de compromisos de trabajo.	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Patricio Ochoa
09h00 a 10h00	Conocer el fundamento legal sobre la obligatoriedad de las instituciones de contar con el reglamento interno.	Código de la Niñez y Adolescencia  Ley Orgánica de Educación intercultural	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

10h00 a 11h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller el Código de la Niñez y adolescencia y la ley Orgánica de Educación	<b>Plenaria</b> Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos realizados Extracción de conclusiones Formulación de compromisos	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
11h00 a 12h00	Determinar con claridad el proceso para la elaboración del reglamento interno	Conformación de la comisión de redacción  Funciones de la comisión de redacción	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
12h00 a 13h00	<b>ALMUERZO</b>					
13h00 a 14h00	Establecer los deberes, derechos y obligaciones de los miembros de la comunidad educativa	Deberes derechos y obligaciones de los directivos, tutores, estudiantes y padres de familia	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
14h00 a 15h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller el proceso para la elaboración del reglamento.	<b>Plenaria</b> Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos realizados Extracción de conclusiones	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
15h00 a15h30	Verificar el logro de objetivos trazados	Evaluación del taller	Entrega de fichas de evaluación a los asistentes	Copias de las fichas de evaluación	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

## SEXTO SEMINARIO - TALLER: LA FORMACIÓN HUMANA DEL JOVEN.

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Viernes 06 de Abril del 2012.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: La formación Humana del joven.

**Objetivo de desempeño:** Al finalizar taller los estudiantes estarán en capacidad de reflexionar sobre la importancia de la práctica de valores que conduzcan hacia su crecimiento personal y a mejorar su relación con la familia y la sociedad.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
08h00 a 09h00	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Ambientación y comunidad de aprendizaje	<b>Actividades preliminares:</b> Inscripción de los participantes Saludo y bienvenida. Inauguración del taller. Recopilar expectativas.	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Patricio Ochoa
09h00 a 10h00	Reflexionar sobre la importancia de la práctica de los valores humanos en la vida de los jóvenes	Vive profundamente los valores humanos	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
10h00 a 11h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller los valores humanos.	<b>Plenaria</b> Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos realizados Extracción de conclusiones	Proyector, Papelotes, computador, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

11h00 a 12h00	Motivar a los jóvenes para que se comprometan a construir una familia más unida y armónica	Importancia y necesidad de la familia  El papel del joven en la familia	<b>Socialización del tema</b>  Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
12h00 a 13h00.	<b>ALMUERZO</b>					
13h00 a 14h00	Conocer el marco socio – cultural en el que viven los jóvenes  Discernir los aspectos positivos y negativos de nuestra sociedad	La sociedad en la que viven los jóvenes  Características de nuestra sociedad	<b>Socialización del tema</b>  Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
14h00 a 15h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller jóvenes ante la familia y ante la sociedad	<b>Plenaria</b>  Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos realizados Extracción de conclusiones Formulación de compromisos			
15h00 a 15h30	Verificar el logro de objetivos trazados para el taller	Evaluación del taller	Entregar las fichas de evaluación a los estudiantes	Copias de las fichas de evaluación	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

## SÉPTIMO SEMINARIO - TALLER: EL AUTOESTIMA DENTRO DEL ÁMBITO FAMILIAR.

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Viernes 13 de Abril del 2012.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: El Autoestima dentro del ámbito familiar.

**Objetivo de desempeño:** Concienciar a los padres y madres de familia sobre la influencia que ejercen sus actitudes, emociones y sentimientos en la formación de sus hijos e hijas.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
08h00 a 09h00	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Ambientación y comunidad de aprendizaje	<b>Actividades preliminares:</b> Inscripción de los participantes Saludo y bienvenida. Inauguración del taller. Recopilación de expectativas.	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Patricio Ochoa
09h00 a 10h00	Lograr en los padres de familia un desarrollo psicológico saludable para un buen desempeño en la familia	Cómo se forma el autoestima  Características de una persona con una adecuada autoestima	<b>Socialización del tema</b>  Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
10h00 a 11h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller el autoestima y las características de una	<b>Plenaria</b>  Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos realizados	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa

		autoestima elevada	Extracción de conclusiones Formulación de compromisos			
11h00 a 12h00	Lograr que los padres de familia acepten a sus hijos por lo que son y no por lo que quisieran que sean	Qué clase de autoestima se forma en su familia Por qué baja el autoestima Como recuperar el autoestima	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos Entrega de material a los equipos de trabajo	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
12h00 a 13h00	<b>ALMUERZO</b>					
13h00 a 14h00	Motivar a los padres de familia para que se interesen por mejorar el autoestima de sus hijos	Autoestima el mejor regalo para los hijos	<b>Socialización del tema</b> Dinámica de integración Exposición del tema por el facilitador Preguntas e inquietudes de los participantes Formar equipos de trabajo. Asignar tareas a los equipos	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
14H00 a 15h00	Socializar los trabajos realizados por cada equipo	Plenaria sobre el taller las características de una autoestima baja y como mejorar la misma.	<b>Plenaria</b> Presentación de los equipos con una frase motivadora Exposición de los trabajos realizados Extracción de conclusiones	Proyector, computador, Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, borrador de pizarra	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa
15h00 a 15h30	Verificar el logro de objetivos trazados para el taller	Evaluación del taller	Entregar las fichas de evaluación a los padres de familia	Copias de las fichas de evaluación	Escala descriptiva	Lic. Patricio Ochoa



## 8. Presupuesto

El presupuesto de la propuesta se sustentará en el apoyo de la Institución educativa, ya que la realización de los talleres beneficiará directamente a la misma y la calidad académica mejorará notablemente. Todo esto representará una mayor alternativa para los clientes de la comunidad educativa.

### PRESUPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

<b>COSTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Elaboración de la propuesta	1	\$50,00	\$ 50,00
Facilitadores de los talleres	7	\$40,00	\$ 280,00
Copias	300	\$0,03 centavos	\$ 9,00
Impresiones de material para los talleres	50	\$0,10 centavos	\$ 5,00
Anillados	5	\$ 1,00	\$ 5,00
Refrigerios	200	\$ 0,70 centavos	\$ 140,00
Papelotes	50	\$ 0,20 centavos	\$ 10,00
Cinta Masking	7	\$ 1,00	\$ 7,00
Marcadores	14	\$ 1,00	\$ 14,00
Esferográficos	200	\$ 0,25	5,00
Carpetas	200	\$ 0,25	5,00
Credenciales	200	\$ 0,25	5,00
Subtotal			\$ 535,00
Imprevistos			\$ 26, 75
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 561,75</b>

## 9. Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO LECTIVO 2011 – 2012																									
	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO					ABRIL				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
Elaboración de la propuesta de mejora por parte del investigador.	x	x	x	x																						
Aprobación de la propuesta por parte de los directivos de la Unidad.					x	x	x																			
Aprobación de la propuesta por parte de la Universidad.									x	x	x															
Preparación de los seminario- talleres											x	x	x	x	x	x										
Realización del primer Seminario - Taller: El trabajo en equipo en las organizaciones.																						x				
Realización del segundo Taller de: Gestión del talento en las instituciones educativas																							x			
Realización del tercer Seminario - Taller: El liderazgo Humano de Excelencia.																								x		
Realización del cuarto Seminario - Taller: Toma de decisiones en la gerencia																									x	
Realización del quinto Seminario - Taller: Guía para la elaboración del reglamento interno																										x
Realización del sexto Seminario - Taller: la Formación Humana del Joven																										x
Realización del séptimo Seminario - Taller: Juventud y Familia																										x

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Abril, M. (2004). Diccionario Enciclopédico de Educación. Quito. PPL impresores

Ander, E (2007) La Planificación Estratégica. Buenos Aires. Editorial Lumen

Anello, E. y de Hernández, J. Liderazgo Moral. Quito: MEC – EB/ PRODEC.

Botero Giraldo, S. (1986) Cómo formar líderes. Bogotá. Ediciones Paulinas

Buele, M. (2010) Proyecto de Grado I. Loja. UTPL.

Buele, M. (2011) Proyecto de Grado II. Loja. UTPL.

Cobo, G. (2002). Sea un líder. Cuenca: Imprenta Rocafuerte

Cornejo, M. Calidad total y liderazgo. México. Editorial GRAD

Cornejo, M. (1994). El poder del carisma. México. Editoral Grad

Chavarría Olarte, M. (2007). Educación en un mundo globalizado. México. Trillas

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México. Atlas

Garza, J. y Patiño, S. (2000). Educación en Valores. México. Trillas

Gonzales, A. (1997). Gestión Educacional. Chile.

Gonzales, J. (1998). La Formación Humana del Joven. Bogotá. Ediciones Paulinas

Guillén Parra, M. (2008). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid. PEARSON

Huber, G. (2011). Toma de Decisiones en la Gerencia. México. Trillas

Martini, C. (1996). Vivir los valores del Evangelio. Madrid: PPC Editorial.

Moreno, Q. (2007). Organización y Dirección de centros Educativos innovadores. España. Mc Graw- Hill

MEC (2006), Serie pedagógica número cinco. PEI, Quito.

Schermerhorn, J. (2006). Administración. México. Limusa

William's. (2004). Lidere su vida. Talleres para mejorar la convivencia ciudadana. Bogotá: San Pablo.

Documentos Institucionales de la Unidad Educativa a Distancia del Azuay: Proyecto Teleducativo Institucional, Plan Estratégico, Reglamento interno del SINEDE, Código Ético, POA, Plan Quinquenal de Pastoral del SINEDE, Agenda del Tutor, Código de la Niñez y adolescencia.

<http://definicion.de/lider/>

<http://www.eltrabajoenequipo.com/liderazgo.htm>

<http://www.educ.ar/educar/site/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

<http://www.slideshare.net/Jarval/gestin-directiva-y-calidad-de-la-educacin>

## 9. APÉNDICES

### ANEXO N° 1: ENCUESTAS A DIRECTIVOS

#### Sres. Gestores Educativos.

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del establecimiento educativo: .....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

- a) Rector ( )
- b) Coordinadores zonales ( )
- c) Consejo Directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	E1 desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (Rector(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
b	De gestión (Secretario, Vicerrector, Comisión económica, etc.)			
c	De Coordinación (jefe de estudios, coordinador etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo de la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			

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

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos Sí o No**

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

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

**13. La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencializadas a la comunidad y del entorno geográfico.**

SI ( )

NO ( )

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

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



**ANEXO N°. 2 ENCUESTA A TUTORES.**

Sr. Tutor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO.**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

**2. 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 exigentes			
2. El liderazgo en una Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la			

innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y Tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la Institución y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, Tutores y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y Tutores.			

**ANEXO N° 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES.**

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo:.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

Curso:.....

Especialidad: .....

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ( )

- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular Laico ( )
- e. Particular Religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

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

## ANEXO N° 4: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES

Señor(a) Padre de familia o representante.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* estudian sus hijos. El cuestionario evalúa sus opiniones sobre su PARTICIPACIÓN, EL APOYO QUE RECIBE, EL LIDERAZGO DE PROFESORES Y AUTORIDADES, EL AMBIENTE Y LA ACOGIDA que usted percibe en colegio.

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

Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

Cuando se haya decidido marque con una X en una de las opciones.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los padres de familia.				
3. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio de la Extensión.				
4. Realizan siempre nuevas actividades con los padres de familia.				
5. En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones.				
6. Los Tutores conocen de alguna manera la situación personal y familiar de sus estudiantes.				
7. El Tutor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas o conferencias.				
8. Los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera y afronten los desafíos de la sociedad.				
9. Los Tutores se interesan por los problemas de los padres de familia.				
10. En las asambleas se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones.				
11. Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución.				
12. Cuando usted visita la Extensión siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades y Tutores.				
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los Tutores de su Extensión.				

## ANEXO N° 5: ENTREVISTA A DIRECTIVOS

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

### CUESTIONARIO.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**ANEXO N° 6: FICHA DE INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES****Nombre del evento:** .....**Sede:** .....**Responsable:** ..... **Fecha:** .....**Horario:** .....

<b>Nº</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>NÚMERO DE CÉDULA</b>	<b>FIRMA</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			

Lic. Patricio Ochoa R.  
FACILITADOR

Lic. Judith Rodríguez S.  
RECTORA





## ANEXO N° 8: FICHA DE EVALUACIÓN FINAL DE LOS TALLERES

**Nombre del Taller:**

.....

**Objetivo:**

.....  
 .....  
 .....

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente cada interrogante y señale con una X solo una de las opciones que se presenta.

Nº	Interrogante	Criterios		
		MUCH O	POC O	NAD A
1	Los temas desarrollados en el presente taller cubrieron su expectativas			
2	Los temas desarrollados en el presente taller tienen operatividad práctica			
3	Conocía usted acerca de la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa donde labora			
4	Los temas desarrollados en el presente taller le ayudarían a mejorar su desempeño en la gestión educativa.			
5	Los temas desarrollados en el presente taller le servirían para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje			
6	Los temas desarrollados en el presente taller tienen significado en su gestión como directivo institucional			
7	Los temas desarrollados en el taller de son aplicables en su área de trabajo.			

**Gracias por su colaboración.**

**ANEXO N° 9: Fotografías.**



**Estudiantes de la Extensión “Sigsig”**



**Personal Directivo, Administrativo y de Servicio de la “Unidad Educativa a Distancia del Azuay”**



**Autoridades de la Dirección Provincial de Educación visitando la Unidad**



**Tutores de la “Unidad Educativa a Distancia del Azuay”**



**Comité central de padres de familia junto a la rectora**