



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ECUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*Tema: "Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro
Educativo Liceo Integral Cuenca durante el año lectivo
2010-2011".*

**Tesis de grado previa la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo**

Autora:

Lcda. Sánchez Pasán Kruskaya del Rocío

Director:

Mgs. Daniel Alejandro Guamán Coronel

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Cuenca, 2 de octubre del 2011

Mgs.

Daniel Guamán Coronel

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Daniel Guamán Coronel

DIRECTOR DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

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

Cuenca, Octubre 2 de 2011

Kruskaya Sánchez Pasán

010355079-4

AUTORÍA

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

Kruskaya Sánchez Pasán

CI. 010355079-4

DEDICATORIA

A Jorge, Camila y Paula Renata

*Por ser el motivo que me inspira a continuar transitando
por la vida, con paciencia, comprensión y amor.*

A mis padres Saúl y Carmen quienes han sido

*un gran ejemplo de superación y esfuerzo
y han sabido ser mi soporte en momentos de flaqueza.*

A mis hermanas Mónica, Tatiana y Paola

Por alentarme y brindarme su apoyo incondicional.

Kruskaya

AGRADECIMIENTO

*Al personal Administrativo y Docente del Liceo Integral Cuenca
quienes han depositado su confianza en mi persona
para dirigir esta comunidad educativa, estimulando
mi deseo de superación profesional.*

A mi madre por ser mi inspiración, asesora y guía.

*A mi familia por sostenerme en los momentos
difíciles de esta travesía.*

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Sr. Edgar J. Álvarez Maldonado, Gerente Administrativo y Propietario del Liceo Integral Cuenca Alpha y Omega

CERTIFICO

Haber autorizado a la **Lcda. Kruskaya Sánchez Pasán**, la realización de su Proyecto Investigativo: "*Gestión de Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Liceo Integral Cuenca*", otorgándole las facilidades requeridas para la ejecución y desarrollo del mismo.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, facultando a la Lcda. Kruskaya Sánchez Pasán, a utilizar el presente documento como ella creyera conveniente.

Atentamente,

Edgar J. Álvarez Maldonado
GERENTE ADMINISTRATIVO.

PORTADA

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....i

AUTORÍAii

ACTA DE SESIÓN.....iii

AGRADECIMIENTO.....iv

DEDICATORIA.....v

CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....vi

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....viii

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....xii

RESUMEN

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	16
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
2. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 La Gestión Educativa.....	18
2.1.1 Concepto	18
2.1.2 Importancia.....	18
2.1.3 Tipos de Gestión.....	21
Gestión Directiva.....	21
Gestión Pedagógica	21
2.2 Liderazgo Educativo.....	22
2.2.1 Concepto.....	22
2.2.2 Tipos de liderazgo.....	25
El liderazgo transaccional.....	25
El liderazgo transformacional.....	26
El liderazgo servidor.....	27
Particularidades del Líderes Transaccional y Transformacional.....	28
2.2.3Características de los líderes.....	28
2.2 Diferencias entre Directivo y Líder.....	32
Características de un Directivo y un Líder	34
2.3 Los Valores y la Educación.....	36
Los valores en el currículo.....	38
3. METODOLOGÍA.....	41

3.1 Método y Procedimientos.....	41
3.2 Participantes.....	42
3.2 Materiales e Instrumentos.....	49
4. RESULTADOS.....	52
4.1 Diagnóstico Institucional.....	53
4.1.1 Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	54
4.1.1.1 Manual de organización.....	54
4.1.1.2 Código de ética.....	54
4.1.1.3 Plan Estratégico.....	55
4.1.1.4 Plan Operativo Anual (POA).....	55
4.1.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	56
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.....	57
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	59
4.1.2.1 Misión y visión.....	59
4.1.2.2 El Organigrama.....	60
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	60
4.1.2.4 Clima escolar y convivencia con valores.....	61
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	62
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.....	63
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.....	64
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.....	65
4.1.3 Análisis FODA.....	66
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	
Fortalezas.....	66
Debilidades.....	67

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	
Oportunidades.....	68
Amenazas.....	69
4.1.3.3 Matriz FODA.....	70
4.2 Resultados de encuestas y entrevistas.....	71
4.2.1 De los Directivos.....	71
4.2.2 De los Profesores.....	91
4.2.3 De los Estudiantes.....	95
4.2.4 De los Padres de Familia.....	98
4.2.5 De la entrevista a Directivos.....	101
5. DISCUSIÓN.....	105
6. CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	113
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	114
Justificación.....	114
Objetivos.....	115
Localización y cobertura.....	116
Población objeto.....	116
Sostenibilidad de la propuesta.....	116
Presupuesto.....	117
Cronograma.....	118
8. BIBLIOGRAFÍA	119
9. APÉNDICES.....	124

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla N° 1. Personal Directivo por sexo y edad.....	43
Gráfico N° 1. Personal Directivo por sexo y edad.....	43
Tabla N° 2. Personal Docente por sexo y edad.....	44
Gráfico N° 2. Personal Docente por sexo y edad.....	44
Tabla N° 3 Personal Docente con título académico.....	45
Gráfico N° 3 Personal Docente con título académico.....	45
Tabla N° 4 Personal Administrativo y de Servicio.....	46
Gráfico N° 4 Personal Administrativo y de Servicio.....	46
Tabla N° 5 Población Estudiantil por sexo y edad (1° a 7° de básica).....	47
Gráfico N° 5 Población Estudiantil por sexo y edad (1° a 7° de básica).....	47
Tabla N° 5.1 Población Estudiantil por sexo, edad y especialidad (8° a III de Bachillerato).....	48
Gráfico N° 5.1 Población Estudiantil por sexo, edad y especialidad (8° a III de Bachillerato).....	48
 4.2.1 De los Directivos	
Tabla N° 6 Forma de Organización de los Equipos de trabajo en el Centro Educativo.....	71
Gráfico N° 6 Forma de Organización de los Equipos de trabajo en el Centro Educativo.....	71
Tabla N° 7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	73

Gráfico N° 7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	73
Tabla N° 8 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	74
Gráfico N° 8 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	74
Tabla N° 9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	75
Gráfico N° 9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	75
Tabla N° 10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	76
Gráfico N° 10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos....	76
Tabla N° 11La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	77
Gráfico N° 11La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	77
Tabla N° 12 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	79
Gráfico N° 12 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	79
Tabla N° 13 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	81
Gráfico N° 13 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	81
Tabla N° 14 Organismos que integran la institución.....	83
Gráfico N° 14 Organismos que integran la institución.....	83
Tabla N° 15 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	85

Gráfico N° 15 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores..... 85

Tabla N° 16 Los departamentos didácticos y sus acciones.....87

Gráfico N° 16 Los departamentos didácticos y sus acciones.....87

Tabla N° 17 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones..... 89

Gráfico N° 17 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....89

Tabla N° 18 Material de planificación educativa..... 90

Gráfico N° 18 Material de planificación educativa.....90

4.2.2 De los Profesores

Tabla N°19 Resultado de la encuesta a profesores..... 91

4.2.3 De los Estudiantes

Tabla N° 20 Resultado de la encuesta a los estudiantes..... 95

4.2.4 De los Padres de Familia

Tabla N° 21 Resultado de la encuesta a padres de familia..... 98

4.2.5 De la entrevista a Directivos

Matriz 2 Resultados de la entrevista a directivos..... 101

Matriz de problemáticas..... .103

RESUMEN

Este trabajo de investigación realizado en el ámbito cualitativo de la calidad educativa, se realiza en el Liceo Integral Cuenca, institución privada que tras once años de un proceso sistemático de crecimiento, en el 2011 incorporó a su primera promoción de Bachilleres en Ciencias Básicas. Este hito coincidente con el momento histórico de grandes cambios, fue el momento propicio para la evaluación integral y propuesta renovada en la oferta educativa.

Con el método *exploratorio y descriptivo, inductivo-deductivo y el analítico-sintético* se recolecta la información sobre la gestión del liderazgo y valores aplicados en la institución, por directivos, maestros y alumnos. Los instrumentos son pre elaborados y auto aplicados a una muestra de 64 personas seleccionadas en forma aleatoria y estratificada. Con metodología FODA se precisa fortalezas y debilidades en el tema investigado y los factores que inciden. Se aplica procedimientos estadísticos básicos para el manejo y análisis de los datos.

La propuesta de *Mejoramiento de la Calidad en el Liceo*, se centra en aspectos del *Liderazgo Pedagógico* del o de la Director/a orientada al reforzamiento de los valores que demandan las actuales condiciones socio-educativas. El proyecto es sustentable y sostenible debido a que es una necesidad institucional sentida, hay el compromiso explícito de docentes y directivos, e implica un bajo costo económico que puede ser generado de fuentes alternas.

1. INTRODUCCIÓN

El actual momento histórico de grandes cambios en todos los ámbitos, exige transformaciones de fondo que lleven al aprovechamiento de las potencialidades institucionales. Para caminar hacia la Educación de Calidad es necesario *re-posesionar* a la institución en el seno de la sociedad, para ello es pertinente *redefinir* qué tipo de escuela queremos, sobre qué valores la reconstruiremos, qué procesos pedagógicos se privilegiarán y qué vínculos se establecerán entre calidad educativa y proyecto de sociedad.

El “Liceo Integral Cuenca”, es una institución educativa privada, laica creada en el año 2000 con el afán de servicio a la colectividad; propone como fundamento el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en concordancia con el desarrollo personal, la preservación del medio ambiente y el uso adecuado de los avances científicos y tecnológicos para el crecimiento individual y colectivo.

El proceso de desarrollo institucional ha tenido un crecimiento sostenido que es necesario consolidarlo, sobre la base de reforzar la participación democrática y activa de todos los miembros de la comunidad educativa en acciones de fortalecimiento y ajustes de acuerdo a la complejidad institucional actual, en relación al crecimiento numérico de estudiantes y a las nuevas necesidades socio-educativas.

Con el convencimiento de que no existe ‘la mejor educación ni la mejor escuela’ sino aquella que responda a las expectativas de la familia y a las necesidades de cada niño o niña, el “Liceo Integral Cuenca”, desde al año 2000 oferta el espacio educativo con una propuesta metodológica para las familias que deseen para sus hijos una educación abierta, que promueva el desarrollo del pensamiento crítico y favorezca el desarrollo de las múltiples capacidades humanas: académicas, estéticas, sociales y espirituales.

Tras once años de funcionamiento del Liceo Integral este es el momento en medio de las jornadas cotidianas detenerse para reflexionar críticamente sobre lo actuado, identificando aciertos y limitaciones que nos permita ser cada vez mejores, pues la

educación ha experimentado cambios profundos que demandan de centros educativos versátiles, con un fuerte liderazgo y desarrollo de valores y responsabilidad que más allá de un salón de clases haya un re direccionamiento del sentido institucional, de sus objetivos y prácticas educativas, con el compromiso e involucramiento tanto de docentes, administradores educativos y estudiantes como de los padres de familia, para la definición de los nuevos puntos de partida en función del mejoramiento de la calidad educativa y el logro de de la pertinencia social de la institución.

Para la realización de este trabajo investigativo se contó con la autorización y apoyo del personal Directivo, Administrativo y la participación activa de toda la comunidad educativa constituida por 838 personas, lo que garantiza los resultados del trabajo y el compromiso para la implementación de mejoras.

Objetivo General.

Identificar en el Liceo Integral Cuenca las características de la gestión del liderazgo y valores, como nuevos puntos de partida para elevar la calidad educativa.

Objetivos Específicos.

- ✓ Identificar las *características* de la gestión directiva y pedagógica de los actores educativos del Liceo Integral Cuenca.
- ✓ Identificar los escenarios con limitaciones para elaborar el plan de intervención.

2. MARCO TEÓRICO



*¿Queremos un mundo que cambie con nosotros,
sin nosotros,
o contra nosotros?*

Michel Godet

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto.

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. *La gestión*, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. (Guillermo Ruiz, 2007).

Desde este concepto, la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos, por ende el rol de los directivos es fundamental ya que son las personas que deben integrar y coordinar los recursos organizacionales de la tarea formativa como son las personas -docentes, estudiantes y padres de familia-, los materiales, el tiempo, el espacio, etc. hacia la meta propuesta.

2.1.2 Importancia.

La gestión escolar adquirió gran importancia en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

Según Fernández Pérez (1988: 155), el papel del Director de un establecimiento educacional, sería similar al de un "animador pedagógico profesionalizado", alguien que además de ofrecer algo innovador fuese un experto en facilitar el perfeccionamiento permanente del profesorado y los proyectos de innovación o investigación en el aula. Efectivamente, este perfil pedagógico del director aumenta decisivamente su responsabilidad en la evaluación formativa y en el asesoramiento y apoyo profesional a los docentes.

El liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contención de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las interacciones sociales de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, implica considerar el proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.(Gustavo Rebolledo Saavedra)

Entonces podemos destacar que la participación del director/a es imprescindible, para ello es necesario que esta persona tenga un alto grado de estabilidad emocional, ya que al desenvolverse en un mundo que requiere una preparación e innovación permanente que avance al ritmo de la ciencia y la tecnología, donde a diario enfrenta constantes cambios, conflictos, requerimientos, situaciones imprevistas, es sobre quien se apoyarán los demás gestores educativos para calmar la ansiedad que la exigencia del trabajo produce así como para restablecer los equilibrios correspondientes.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"...

Por su parte, Arturo Almeida Ruiz, (2010) sostiene que la *gestión* del talento humano no es una tarea sencilla, puesto que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables como: las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional, entre otros.

Ciertamente, las personas aportan a las instituciones sus habilidades, conocimientos, conductas de acuerdo al grado de identificación con ella, sin embargo, las diferencias individuales hacen diversa la participación, ello implica una adecuada gestión para canalizar positivamente las fortalezas de cada persona así como para lograr establecer compromisos y asumir con responsabilidad el trabajo.

El alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo es fundamental para hacer frente a los problemas del espacio educativo, es necesario ser claros y prácticos, promover el entendimiento, la conciencia y la acción comunicativa en las propuestas requeridas de naturaleza tanto individual como colectiva. Es importante señalar que, tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de los docentes, ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son incompatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar las escuelas.(Valencia Aguirre, 2011)

En fin, la gestión desde estos referentes se tornaría una tarea necesaria para una escuela de la esperanza, para una institución que cree en el futuro basado en el trabajo y la acción de sus participantes.

2.1.3 Tipos de Gestión



Gestión Directiva

La gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. Es necesario fortalecer el rol de los rectores como líderes y gestores de cambio en los establecimientos educativos para un mejoramiento en la organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución.

Implica la responsabilidad de las decisiones, generando un impacto institucional. Es un proceso de:

- ✓ Planificación
- ✓ Asignación
- ✓ Programación
- ✓ Implementación
- ✓ Control
- ✓ Reorientación de la evaluación de la acción.



Gestión Pedagógica

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

Implica la responsabilidad de la toma de decisiones y tienen impacto en la formación y educación. La toma de decisiones a cerca de:

- ✓ Planificación de la enseñanza
- ✓ Programación e implementación de la enseñanza
- ✓ Reorientación y evaluación de los aprendizajes.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto.

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

El “nuevo liderazgo” en el marco actual se sitúa en una organización no burocrática, que debe capacitar e involucrar a sus miembros, el mito del héroe individual que dirige a la tropa, como ha dicho Peter Senge, ha dejado de ser creíble y, menos aún, legítimo. El liderazgo empieza a verse como una tarea distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de algo exclusivo de los líderes formales.

Encontrar un concepto que defina claramente el liderazgo no es fácil, en vista de las múltiples aportaciones que existen sobre ello, sin embargo me refiero a la concepción realizada por M.B. Bass (1999) en una publicación realizada que sostiene que *“el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo quiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros ... El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”*.

“La capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad el incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos generales de la empresa”. (Gonzalo Ruiz Utrilla, 2009)

Según *John C. Maxwell* establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

Otros conceptos establecen que los líderes se encuentran en permanente evolución personal, ocupándose a la vez de estimular a los demás hacia su propia evolución, por medio de la habilidad o capacidad que poseen para transmitir su enfoque, inspirando o motivando a todos aquello que están a su cargo (individuo, grupos, áreas, etc.) logrando su aprobación y consecuente adhesión, para alcanzar la metas fijadas por la organización. (Ruiz Utrilla, 2009)

Idalberto Chiavenato, (1993), destaca lo siguiente: *"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*.(González, 2009)

Tuleja (2002) lo define como "la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición".

Por su parte, Carrasco Esquivel (2006) un líder es "aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución". Si buscamos elementos comunes en estas tres definiciones podemos afirmar, sin temor a equivocarnos que un líder es aquella persona que: primero influye en los demás, y segundo, tiene seguidores.

Ahora bien, recordemos que aun la persona más introvertida puede influenciar a miles de personas en el transcurso de su vida. De ahí entonces que no se trata de si tiene influencia en pocas o muchas personas, sino cómo usar esa influencia para provocar un mayor impacto y alcanzar las metas y los objetivos que se persiguen.

Entonces una característica que no puede faltar en el perfil de un líder para que logre influenciar sobre los demás es la autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

Cuando la persona es aceptada como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad otorgada porque le tienen respeto o admiración o porque éste representa valores importantes para ellos.

El líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. Los líderes del Siglo XXI deben dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo, con capacidad de administrar ya que quizás un director/a sea eficaz buen planificador y administrador, justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar, otras personas tal vez sean líder eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

2.2.2 Tipos de liderazgo



En la actualidad existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio, y por ello lo desarrolla y lo impulsa, para ello el líder debe estar en capacidad de inducir en otros el proceso de mejoramiento continuo e influir para favorecer la innovación.

“En realidad el líder es aquella persona que conduce a otros en libertad” (Alviria, 1999).

Dentro de los enfoques relacionales del liderazgo podemos encontrar tres principales tipos de liderazgo:

El liderazgo transaccional

Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. (Guillen Parra, 2008)

La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados para que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y

la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. (Gross, 2010)

El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio.

(Gross, 2010)

Por consiguiente considero que el líder transaccional cumple una función importante al motivar a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar, sin embargo su propósito debe ir más allá, generando cambios profundos en la convicción de las personas, ya que de esa manera se logran establecer compromisos reales y duraderos

El liderazgo transformacional

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

El líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos, procura formar a las personas para cambiar la realidad, a través de una conciencia crítica, mediante una relación igualitaria en donde todos aprenden de todos, creando situaciones propicias para que se dé una educación permanente, estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad. (Contreras, 2010).

La tarea docente, como líderes transformacionales consiste en crear a partir de lo que los estudiantes conocen, valorando sus conocimientos previos y utilizando estrategias para que reconstruyan su aprendizaje, el maestro líder no es el que tiene la verdad, sino el que sabe construir en sus estudiantes la forma de obtenerla.

El liderazgo servidor

Mantiene 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. (Guillen Parra, 2008)

El líder que sirve, el servidor, mira el liderazgo con un acto de servicio. Aceptan la retroalimentación porque es la manera de mejorar su servicio.

Robert Greenleaf, en su libro "El servidor como líder" afirma que el servidor-líder primero es servidor. Inicia con un sentimiento natural de querer servir. Ahí su voluntad lo lleva a aspirar por el liderazgo. Su mejor prueba es preguntar, si aquellos a quienes sirve están creciendo como personas, se han vuelto más sanos, sabios, libres, autónomos y esta dispuestos a servir mientras les sirven.

El servidor líder es un estudioso de cómo hacer las acciones al interior de las organizaciones. Estas se realizan entre seres humanos mediante el servicio de unos para con otros. Es un proceso complejo que conduce a la acción, donde el compromiso práctico es pieza fundamental. Además coloca al liderazgo más allá de cualquier moda o metodología, y lo sitúa como una misión por cumplir al interior de cualquier organización. (Madero, 2006).

Edgar Schein, considera que en el siglo XXI los líderes del futuro necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones:

1. La creación de la organización, para lo que se necesita un *líder animador*.
2. La construcción de la organización, para lo que se necesita un *líder creador de cultura*.
3. . El mantenimiento de la organización, para lo que se necesita un *líder sustentador de cultura*.
4. El cambio de la organización, para lo que se necesita *un líder agente de cambio*.

Para desarrollar estas funciones, el líder debe tener las siguientes características personales:

- Percepción del mundo.
- Motivación a cambiar y aprender.
- Equilibrio y fortaleza emocional para manejar la ansiedad del cambio.
- Capacidad para analizar hipótesis culturales y ampliarlas.
- Valoración y disposición efectiva hacia la participación de los demás.
- Disposición para compartir el control de procesos con otros.

Particularidades de los Líderes Transaccional y Transformacional

Manuel Gross (2010)

Tipo de Líder	Particularidad	Características específicas
Líder Transaccional	Refuerzo Contingente	Recompensa o promesa de recompensas, por la consecución de los objetivos previstos.
	Dirección por excepción	Interviene con retroalimentación negativa, crítica constructiva o con acciones para mejorar la actividad en función del plan previsto y logro de los objetivos. Lo realiza en forma activa , cuando se producen los errores o irregularidades para propiciar ajustes o modificaciones, o en forma pasiva , interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.
Líder Transformacional	Liberal Laissez-faire	Se abstiene de guiar e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita.
	Carismático	Tiene una visión clara; se gana el respeto y la confianza; da seguridad; y provoca identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.

	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.
	Liderazgo inspiracional	Da ánimo y genera entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes y comportamientos.

2.2.3 Características de los Líderes



La confianza de las masas en el liderazgo, implica la confianza que éstas tengan en ellas.

Paulo Freire.

Un líder debe poseer algunas características básicas para ejercer un liderazgo auténtico, analicemos algunas de ellas:

- ✓ **Visionario.** Se caracteriza por su visión a largo plazo, posee la capacidad de adelantarse a los acontecimientos, anticipando los problemas y detectando oportunidades mucho antes que los demás.
- ✓ **Coraje.** Defiende con determinación sus convicciones, no se intimida ante las dificultades o metas difíciles, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo sin desalentarse.
- ✓ **Motivador.** Debe saber cómo motivar a sus subordinados, debe conocer las diferentes técnicas, métodos o formas de motivación, y luego, saber cómo, cuándo y con quién aplicarlas.
- ✓ **Carismático.** Desarrolla la empatía compenetrándose emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y en la forma en que prefieren ser tratados. Valora y respeta las opiniones y sentimientos ajenos, a la par de promover un diálogo abierto y sincero. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella.
- ✓ **Honesto.** Los elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga. El equipo tiene que tener confiar plenamente en su

líder, estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

- ✓ **Coherente.** Vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.
- ✓ **Comunicativo.** Practicar la comunicación bidireccional íntegra y coherente, expresando claramente sus ideas e instrucciones y escuchando lo que el grupo al que dirige le expresa.
- ✓ **Inteligencia emocional.** Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como *-la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.-* Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- ✓ **Innovador.** Busca siempre nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- ✓ **Responsable.** Saber que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todo.
- ✓ **Excelencia.** En las actividades básicas **del día a día**, actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).
- ✓ **Excelencia en relaciones personales.** El liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duradera y genuina.
- ✓ **Adaptación al cambio.** Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.
- ✓ **Capacidad para delegar autoridad.** Un buen líder debe saber cuándo y a quién delegarle u otorgarle mayor autoridad, poder de decisión, autonomía, s responsabilidades o mayores facultades. Debe tener la capacidad de saber cuándo puede confiar en un trabajador para que éste pueda tomar sus propias

decisiones sin necesidad de estar consultándolas o buscando aprobación, logrando una mayor motivación en los trabajadores y, por tanto, un mayor compromiso.

- ✓ **Organizativo.** Instrumenta objetivos claros y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizarán. Compara con el grupo las desviaciones entre lo real y lo estimado, y juntos analizan e implementan las soluciones pertinentes. Hace que el trabajo sea estimulante para cada colaborador. Abre paso a toda iniciativa. Promueve el aporte de ideas que hagan crecer el proyecto manejado por el grupo. Brinda reconocimiento público a la labor, y alienta a cada integrante a que se supere, otorgándole la posibilidad de capacitarse y asumir mayores responsabilidades. A la hora de dar el ejemplo, está siempre a la cabeza.
- ✓ **Destaca y recompensa los logros de sus colaboradores:** No le pasa por alto que detrás de la concreción de un objetivo ambicioso hay muchas horas de sacrificio y entrega del grupo, y de ciertos miembros en particular. Por ello, y en la medida que puede, intenta que la gratificación sea significativa para el colaborador.
- ✓ **Tolerante.** Con los errores ajenos ha aprendido que lo importante es mejorar el desempeño, y que esta mejora se sustenta muchas veces en cometer errores y aprender de ellos. De hecho, da ejemplo de sus propios errores. Sabe que una crítica destructiva sólo hará que la persona tenga miedo a equivocarse, se paralice y pierda su confianza. Por ello, no critica, sino ayuda a mejorar. Estimula a todos a seguir avanzando con mejores herramientas.
- ✓ **Capacidad de establecer metas y objetivos.** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- ✓ **Capacidad de planeación.** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

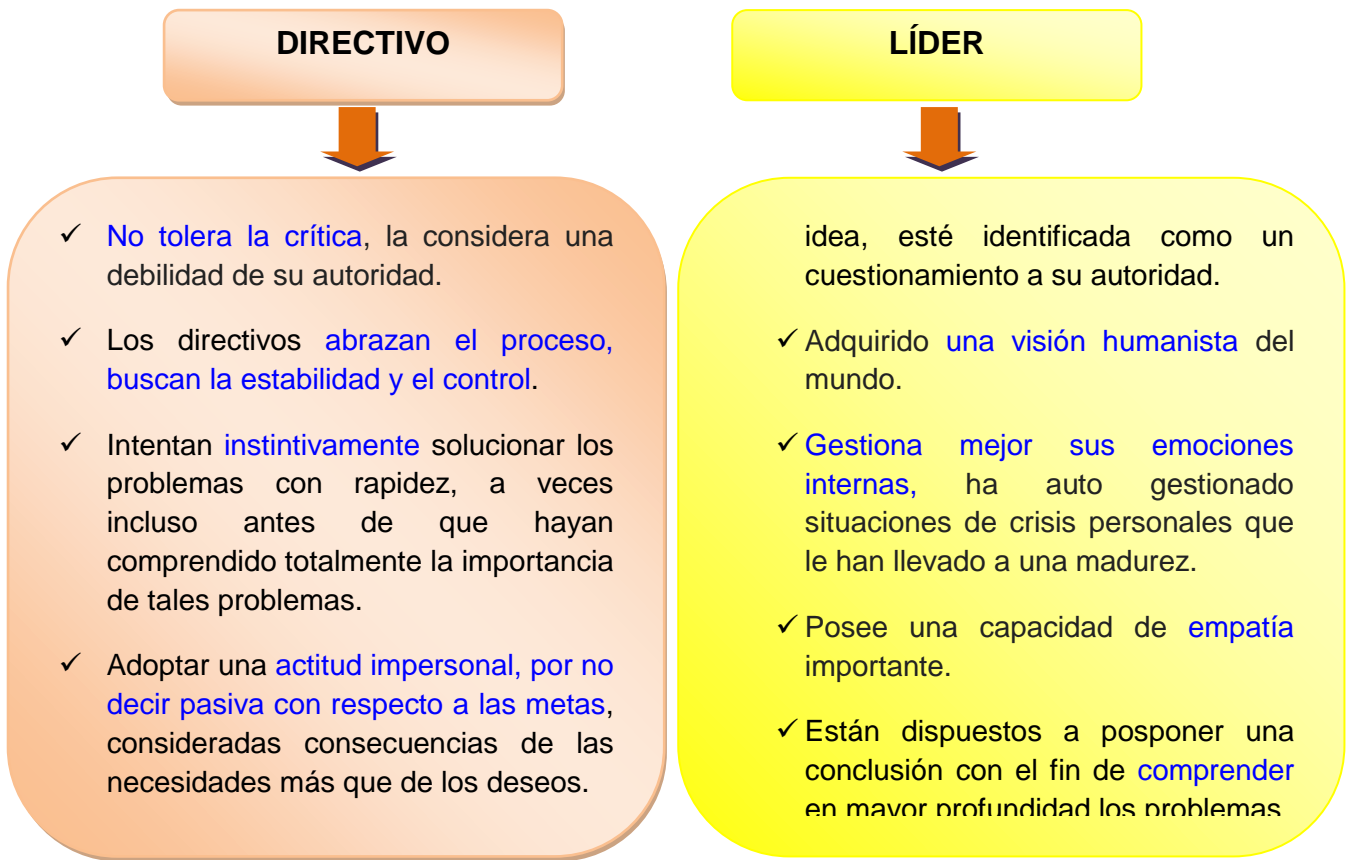
2.3 Diferencias entre Directivo y Líder

De acuerdo con Pablo Castejón Ruiz en una conferencia de sobre el nuevo papel de los líderes en las empresas y sus retos, el *director* se centra en la eficacia (no en la eficiencia), no toma iniciativas, tiene una visión miope de la empresa, no consume energía en forma de riesgo ni promueve la mejora continua y teme que las cosas se salgan de las normas preestablecidas.

El *líder* se caracteriza por tender hacia una visión más general y hacia la polivalencia, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida, tiende hacia la eficiencia sin preocuparle mucho el corto plazo, se centra en las personas, fomenta las iniciativas de las personas de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados, y acepta todo aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos. (Lores González, 1997)

Según el autor Abraham Zaleznik (1977) catedrático de la Universidad de Harvard, rompe la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo, dejando marcadas muchas de las pautas de lo que hoy en día se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones. A continuación hago referencia a la concepción del autor sobre directivo y líder:





Para John P. Kotter, profesor de Liderazgo en Harvard Business School las competencias de los gestores y los líderes son diferentes. La buena gerencia trae el orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes. El liderazgo tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro. Posteriormente alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos.

Para el autor los gestores deben:

- ✓ Crear planes, planificar y presupuestar: poner orden, eliminar riesgos, velar por el corto plazo, hacer razonamientos deductivos
- ✓ Organizar y asignar personal: toma de decisiones centrados en trabajos especializados dentro de una estructura formal para cumplir resultados
- ✓ Estabilizar, controlar y resolver problemas: dosificar energías y intentar evitar los malos resultados para estabilizar.

Los líderes deben:

- ✓ Establecer direcciones (visión): implica ruptura, adoptar riesgos, ver a largo plazo y usar razonamientos inductivos
- ✓ Involucrar: es un proceso de comunicación para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso
- ✓ Motivar: transmitir energía e intentar que las cosas mejoren.(Berenstein, 2007)

Respecto a las características de un director y un líder, Manuel Gross (2010), en su artículo en la web, plantea lo siguiente:

Características de un director y un líder.

Manuel Gross (2010),

DIRECTORES DE EQUIPO	LÍDERES DE EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interés primordial: <i>cumplir con los objetivos</i> en curso, esto le impide fomentar la colaboración de sus miembros. ➤ <i>Reactivo</i> con la gerencia superior, sus iguales y empleados. ➤ Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero <i>dentro de ciertos límites</i>. ➤ <i>Resistente o desconfía</i> de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente. ➤ Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una renuncia de la responsabilidad de la gerencia. ➤ Controla la información y <i>comunica</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un <i>visionario</i> acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. ➤ Es <i>proactivo</i> en la mayoría de sus relaciones. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. ➤ Puede hacer que la gente se <i>involucre y comprometa</i>. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. ➤ Busca a quienes quieren sobresalir y <i>trabajar en forma constructiva</i> con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. ➤ Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.

<p><i>solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Ignora los conflictos</i> entre los miembros del personal o con otros grupos. ➤ No reconoce los logros individuales ni de equipo. ➤ En ocasiones <i>modifica los acuerdos del grupo por convenientes personal.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Se comunica total y abiertamente.</i> Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. ➤ <i>Interviene en los conflictos</i> antes de que sean destructivos. ➤ Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se <i>reconozcan</i> en el momento y forma oportunos. ➤ <i>Mantiene los compromisos</i> y espera que los demás hagan lo mismo.
--	--

Para desarrollar una organización, es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas. Algunas personas de éxito han nacido eficaces otros se han formado, pues la eficacia es una disciplina y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir.

2.4 Los Valores y la Educación



“El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición *metafísica*, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión *psicológica*, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto *sociológico*, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen” (Guervilla, 1994). Esta concepción enfatiza en aspectos separados de acuerdo al ángulo del cual se los mire, por supuesto que con ello no se puede concordar, es necesario integrar todas las posiciones científicas en una concepción única y coherente, puesto en cada uno existe una verdad.

El valor en cuanto a término es abstracto con un alto grado de relatividad que se fundamenta básicamente en creencias y principios que surgen de la sociedad e influyen en la formación del individuo, el equilibrio, el dinamismo y la vitalidad. Cuando hablamos de valor generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, profesiones, derechos civiles, etc. que de alguna manera permiten la realización del hombre.

El valor, es entonces, una propiedad de las cosas o de las personas, todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. El valor es pues captado como un bien, ya que se identifica con lo bueno, con lo perfecto con lo valioso, de ahí su importancia

dentro de la educación, no como hecho o actividad aislada, sino como una acción interna del individuo. El docente debe sentir y practicar el valor enseñado, pues él, constituye en sí mismo un ejemplo para los niños, niñas y jóvenes que enseña.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad” (D’Angelo, 1996).

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D’Angelo, 1996).

Educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo, debe armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.(Arana y Batista)

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos.

Educación en valores es acompañar a los hijos en el proceso de respuesta libre y personal sobre su propia identidad, y sobre los horizontes y metas que buscan para su felicidad. Ellos son los que van a decidir qué valores pretenden involucrar en la educación de sus hijos. Valores e identidad son, en consecuencia, dos realidades inseparables. Una formación plena que permita configurar la identidad de un ser humano en crecimiento, no puede desvincularse o prescindir de una seria y bien planificada educación en los valores.

Una vez que los interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al estudiante en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

Los valores en el currículo

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI, con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos dicho los temas transversales es una propuesta curricular concreta.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, también se evidencia en la apreciación actitudinal, por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje.

Siguiendo con el pensamiento de Palos Rodríguez (2000), el objetivo fundamental de la educación es proporcionar a los estudiantes y ciudadanos una formación plena que les ayude a estructurar su identidad y a desarrollar sus capacidades para participar en la construcción de la sociedad. En este proceso el sistema educativo debe posibilitar que los estudiantes reflexionen, construyan y pongan en práctica valores tales como el respeto, la empatía, la tolerancia, la participación y el diálogo de manera que faciliten la convivencia en un país como el nuestro multicultural y multiétnico y democrático.

De acuerdo a Lucini González (1990), estos valores tienen los siguientes puntos de vista:

- ✓ “Los valores son proyectos ideales de comportarse y de existir que el ser humano aprecia desea busca”.
 - ✓ “Los valores son opciones personales que se adquieren desde las posibilidades activas de la voluntad”.
 - ✓ “Los valores son creencias que se integran en la estructura del conocimiento”.
- “Los valores son características de la acción humana que mueven la conducta, orientan la vida y marcan la personalidad” (Kraus, 2004).

David Isaacs (1988) expresa en su libro *La educación de las virtudes humanas*: "Creo que a todos los padres de familia les gustaría que sus hijos fueran ordenados, generosos, sinceros, responsables, etc., pero existe mucha diferencia entre un deseo difuso que queda reflejado en la palabra *ojalá* y un resultado deseado, previsto y alcanzable. Si la formación de los hijos en las virtudes humanas va a ser algo operativo, los padres tendrán que poner intencionalidad en su desarrollo. Para ello hace falta estar convencido de su importancia. Hay que aprovechar la cotidianidad de la vida en familia, pero se necesita aumentar la intencionalidad respecto del desarrollo y reflexionar sobre dos aspectos: la intensidad con la que se vive y rectitud de los motivos al vivirla". (Majdalani, 2006).

Evidentemente la familia es la primera escuela de la vida y son los padres quienes intentan transmitir a sus hijos, a través de un ambiente de amor, los valores que creen que forman a una persona buena, para ello es necesario que el hijo vea que sus padres hacen lo que dicen, ya que las acciones deben ser coherentes con el discurso pregonado.

De igual manera ya en el ambiente educativo los docentes continúan este proceso de formación y fortalecen comportamientos, actitudes y creencias adquiridas, transformando razonadamente aquellas que no contribuyen positivamente a su formación.

3. METODOLOGÍA

3.1 Método y Procedimientos

En el estudio se aplicó el **método exploratorio** que tiene por objetivo familiarizarnos con el problema de estudio y seleccionar, adecuar o perfeccionar, los recursos y los procedimientos disponibles para una investigación posterior así como el **método descriptivo**, porque posibilita la explicación real de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores , permitiendo conocer el problema en estudio como se presenta en la realidad, pudiendo plantearlo, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información, etc.

El método **analítico – sintético**, facilitó el análisis detenido del objeto de estudio la explicación de las interrelaciones -entre elementos y el todo- así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad asociando juicios de valor, abstracciones y conceptos que permitieron la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método **inductivo y el deductivo** permitieron configurar el conocimiento y la generalización de forma lógica los datos empíricos. Finalmente para sistematizar la información para definir su capacidad competitiva e información externa e interna del Liceo se aplicó el método FODA.

En el manejo de los datos se aplicó procedimientos **estadísticos** para organizar la información en función de aportar con elementos para la validez y confiabilidad de los resultados. (Alvarez Gálvez, 2010).

3.2. Participantes

El “Liceo Integral Cuenca” institución educativa privada bilingüe, laica con 11 años de funcionamiento cuenta con los niveles de maternal a tercero de Bachillerato. Su labor la desarrolla con personal docente y terapéutico especializado y con capacidades humanas y éticas. El fundamento de la institución es el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en concordancia con el desarrollo personal, la preservación del medio ambiente y el uso adecuado de los avances científicos y tecnológicos para el crecimiento individual y colectivo. De la mano de una metodología contemporánea desarrolla varios programas de enriquecimiento curricular considerando a las niñas, niños y adolescentes como seres íntegros, capaces y maravillosos.

La población de estudio que teóricamente es el “conjunto finito o infinito de todos los individuos u objetos que presentan características comunes”, en esta investigación está constituido en el período lectivo 2010-2011 por 838 personas que para efectos de este estudio se las ubica en 4 estratos. La muestra representativa la conforman 64 personas seleccionadas en forma aleatoria y estratificada. Se consideró como estratos a: 1) personal administrativo, 2) docentes de los niveles de básica y bachillerato, 3) estudiantes del décimo de básica, primero y segundo de bachillerato y, 4) padres de Familia o sus representantes de los niveles altos de escolarización que corresponde a sexto de básica a tercero de bachillerato.

De cada estrato se seleccionó aleatoriamente a 4 personas que corresponde al 80% administrativo, y 20 docentes (71,4%) y el 7,5 % (20 personas) tanto de estudiantes como de padres o representantes de familia.

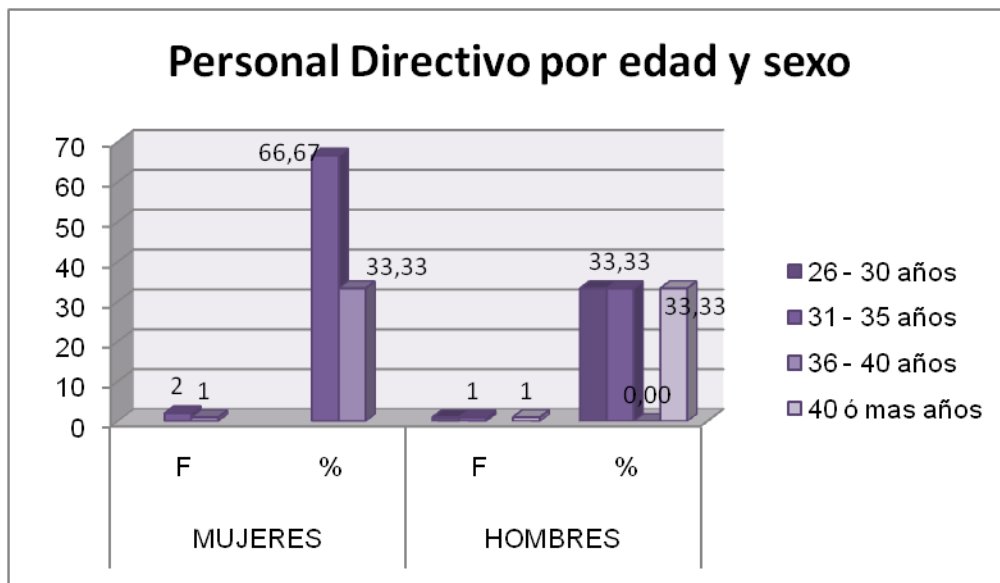
A continuación se ilustra la composición de cada estrato:

Tabla Nº 1.
Personal Directivo por sexo y edad

EDAD- SEXO	MUJERES		HOMBRES	
	F	%	F	%
26 - 30 años			1	33,33
31 - 35 años	2	66,67	1	33,33
36 - 40 años	1	33,33		0,00
40 ó más años			1	33,33
TOTAL	3	100	3	100

Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-2011
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán

Gráfico Nº 1.
Personal Directivo por sexo y edad



Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-2011
Elaboración: La Autora

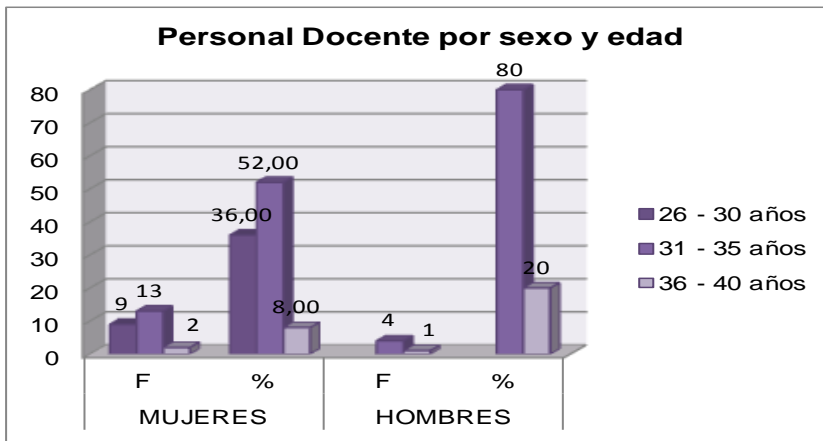
Como podemos observar en el gráfico, el 66,67% del Personal Directivo pertenece al sexo femenino, cuyas edades oscilan entre los 26 y 35 años de edad, considerándose una ventaja ya que se ha comprobado que las mujeres tienen mayor habilidad para establecer relaciones interpersonales y por ende facilidad para la resolución de conflictos.

Tabla Nº 2.
Personal Docente, por sexo y edad

Edad/ Sexo	MUJERES		HOMBRES	
	F	%	F	%
26 - 30 años	9	36,00		
31 - 35 años	13	52,00	4	80
36 - 40 años	2	8,00	1	20
TOTAL	25	100	5	100

Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-2011
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico Nº 2



Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-2011
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

De igual manera, un alto porcentaje del personal docente son mujeres (88%) de las cuales el 52% tienen entre 31 y 35 años de edad, y un 36% oscilan entre los 26 y 30 años. El 80% del personal masculino está en el rango de 31 a 35 años de edad, por tanto el personal que labora en la institución es relativamente joven, aspecto favorable para el establecimiento de relaciones más horizontales con los estudiantes, así como es beneficioso para la dinamización del proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla N° 3

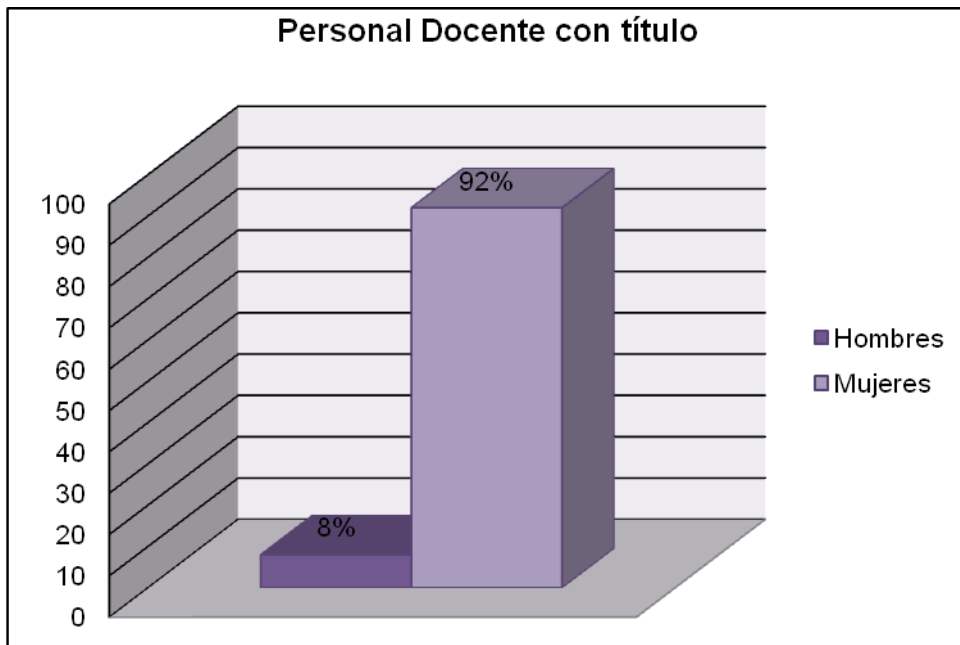
Personal Docente con Título académico

Personal Docente	HOMBRES		MUJERES		TOTAL
	F	%	F	%	
Con título académico	2	8	23	92	25

Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-2011
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 3

Personal Docente con Título académico



Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-2011
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

El 100% del personal docente tiene título académico, de los cuales el 92 % corresponde al sexo femenino y el 8% al masculino.

Tabla N° 4

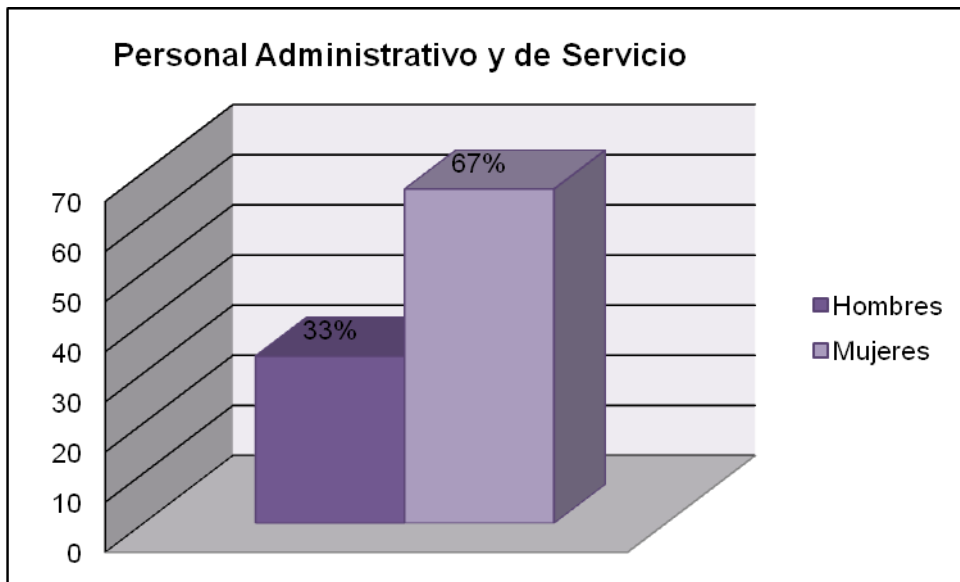
Personal Administrativo y de Servicio

Personal Administrativo y de Servicio	HOMBRES		MUJERES		TOTAL
	F	%	F	%	
	4	33	8	67	12

Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-201
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 4

Personal Administrativo y de Servicio



Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-201
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

El personal administrativo y de servicio también está constituido por una mayoría de mujeres, quienes desempeñan un papel importante de apoyo en el proceso de formación.

Tabla N° 5.

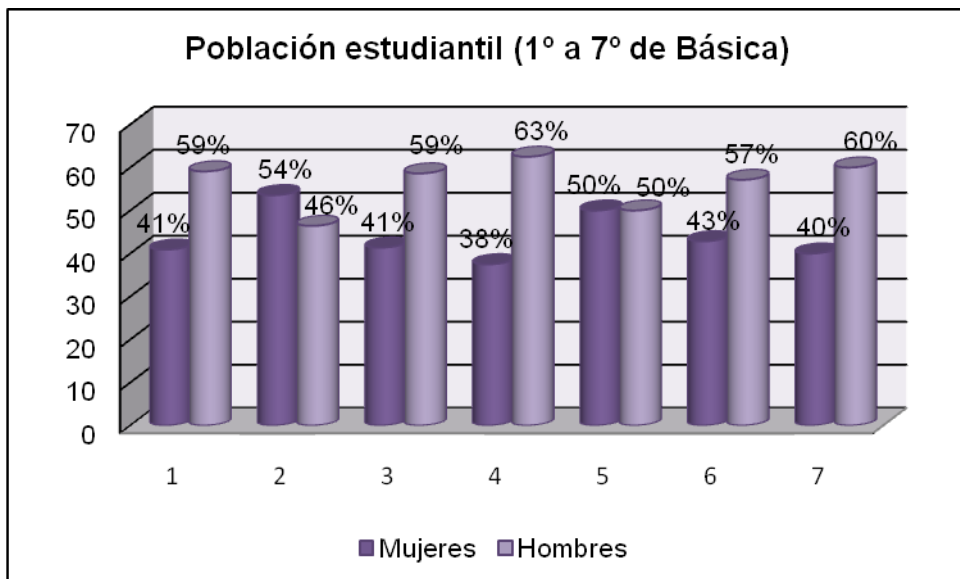
Población Estudiantil por sexo y edad (1° a 7° de básica)

Sexo/ Edad	Mujeres		Hombres		TOTAL
	F	%	F	%	
5-6 años	9	41	13	59	22
6-7 años	15	54	13	46	28
7-8 años	12	41	17	59	29
8-9 años	9	38	15	63	24
10-11 años	15	50	15	50	30
11-12 años	12	43	16	57	28
12-13 años	8	40	12	60	20

Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-201
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 5.

Población Estudiantil por sexo y edad (1° a 7° de básica)



Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-201
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

La población estudiantil en la sección primaria es predominantemente masculina en los diferentes niveles, sobre todo en las edades de 7 a 8 años, el 41% corresponde a las niñas, mientras que el 59% a los niños. En las edades de 12 a 13 años se observa una situación similar, así el 40% corresponde a las niñas y un 60% a los niños.

Tabla Nº 5.1

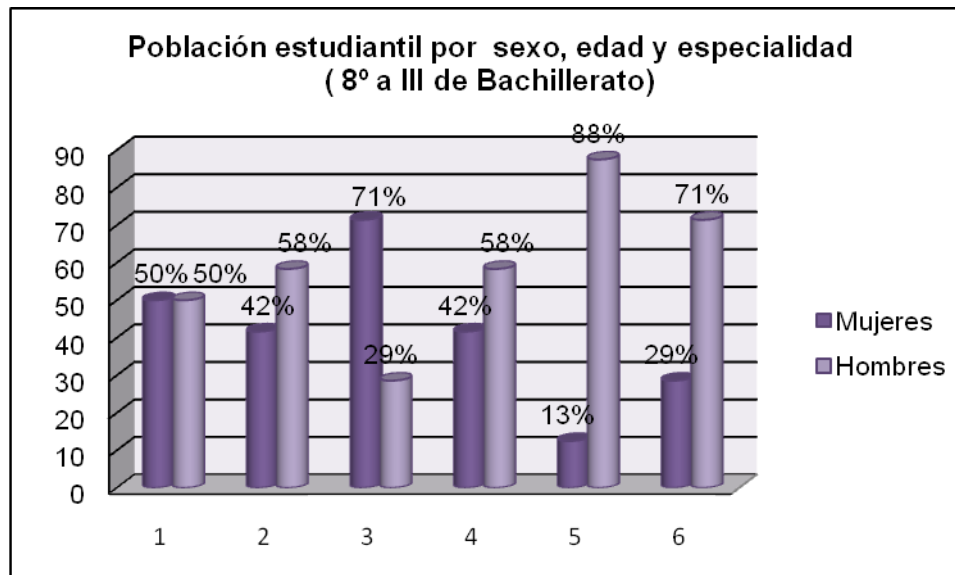
Población Estudiantil por sexo, edad y especialidad (8º a III de Bachillerato)

Sexo/ Edad /Especialidad	Mujeres		Hombres		T
	F	%	F	%	
12 -13 años	10	50	10	50	20
13-14 años	5	42	7	58	12
14-15 años	10	71	4	29	14
15-16 años Ciencias Básicas	10	42	14	58	24
16-17 años Ciencias Básicas	1	13	7	88	8
17- 18 años Ciencias Básicas	2	29	5	71	7

Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-2011
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico Nº 5.1

Población Estudiantil por sexo, edad y especialidad (8º a III de Bachillerato)



Fuente: Archivos de la Secretaria del Liceo 2010-2011
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

En el nivel secundario se mantiene el predominio de estudiantes varones en los diferentes niveles, sobre todo en edades entre los 16-17 años, representando un 88% de la población estudiantil.

3.2 Materiales e Instrumentos

*“ Es importante aprender métodos y técnicas de investigación,
pero sin caer en un fetichismo metodológico.
Un método no es una receta mágica.
Más bien es como una caja de herramientas,
en la que se toma la que sirve para cada caso y para cada momento”*

Ander-Egg

Considerando que la investigación es un proceso sistemático, en este trabajo -en concordancia con el tema, método aplicado, e instrumentos Guías de la UTP (anexos) se recaba la información, se organiza y analiza los datos en función de los objetivos propuestos.

Los contenidos sustentados en el marco teórico orientaron la ejecución de la investigación, con el apoyo y participación entusiasta de todos los actores del Liceo Integral Cuenca por considerar que el proyecto permitirá acciones de mejoramiento institucional que habían sido advertidas en la cotidianidad docente y administrativa.

Para la recolección de la información se aplicó:

- a. *Análisis documental* del Proyecto educativo vigente en el Liceo Integral Cuenca (2000-2011) extrayendo la información significativa respecto a la gerencia, liderazgo y valores, -interés específico de esta investigación.
- b. *Formularios de encuesta estructurada*, que es una de las técnicas más utilizadas en la investigación por que permite obtener amplia información de fuentes primarias. como lo afirma Trespacios Vázquez y Bello (2005), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

Este instrumento consta de un cuestionario pre-elaborado, con preguntas específicas para cada estrato de la comunidad educativa. El formato parte de una breve explicación del objetivo, y el instructivo redactado de manera precisa que facilite las respuestas. Los contenidos difieren de acuerdo a la ubicación académico-administrativa de las y los encuestados. Así:

- ✓ A Directivos, un sistema de Inventario de Situaciones administrativas y de liderazgo en el ejercicio de sus funciones (Anexo N°5)
- ✓ A los docentes un sistema de Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E) con 55 declaraciones referentes a la vida del profesor. (Anexo N°2)
- ✓ A los estudiantes, cuestionario de piñón acerca de la Administración, Gestión y Liderazgo de las Autoridades, recolectando información sobre sus percepciones sobre el ambiente real / clima escolar en el establecimiento. (Anexo N° 1).
- ✓ A los padres, madres de familia o representantes estudiantiles el formato tiene preguntas mixtas respecto a sus percepciones sobre Gestión y Liderazgo en docentes y directivos del centro educativo. (Anexo N°3).

Los instrumentos contienen ítems con escalas de valoración cualitativa, en su mayoría con lista de chequeo para optimizar el tiempo de los participantes y que facilite el manejo de la información obtenida.

- c. Se complementa datos o aclara dudas surgidas de las encuestas, a través de la *entrevista estructurada* a los directivos, obteniendo respuestas más directas de la fuente, como lo sostiene Bingham y Moore (1924): "La entrevista es una conversación con un propósito".
- d. Análisis FODA, con la participación del 100% de docentes. Como una herramienta de análisis estratégico permitió analizar elementos internos o externos del programa educativo del Liceo Integral. Como metodología, permite el análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno o externo de la institución y que pueden tener

implicaciones en su desarrollo, y como técnica de planeación, permitió contar con información proveniente de personas involucradas con la institución que aportaron valiosas ideas para el futuro organizacional.

El FODA, considera como *fortalezas* a todos los elementos internos y positivos favorables para el buen desempeño de la Institución. Las *oportunidades*, aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas en beneficio de la institución. Las *debilidades* a los problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse y las *amenazas* a las situaciones negativas, externas a la institución, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

4. RESULTADOS

Con la finalidad de comunicar de mejor manera los hallazgos investigativos, este Informe contiene:

a. Diagnóstico de la Institución con énfasis en el tema de estudio, a través de una síntesis analítica de los documentos de archivo y se complementa con una descripción personal de los aspectos organizativos y operativos que no existe en la institución como un documento formal y este es un aporte de esta tesis (numerales del 4.1.2.3 al 4.1.2.8)

b. En segundo lugar los criterios de evaluación de estudiantes, docentes y padres de familia a la gestión directiva y liderazgo educativo a los directivos, (Anexos N°1, 2, 3, 4,5).

Cada sección incluye tablas, gráficos y el análisis de acuerdo a los elementos descritos en el marco teórico, y de mi propia vivencia en la institución por el lapso de 10 años.

4.1 Diagnóstico Institucional

De la revisión documental de los archivos de la Institución en cuanto a gestión en liderazgo y valores, se encuentra en lo siguiente:

ORGANIZACIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA DEL LICEO INTEGRAL CUENCA 2000-2011

Ley Orgánica de Educación,
Código de la Niñez y de la Adolescencia

Manual de organización (inexistente)

Plan Estratégico

Código de ética

Plan Operativo Anual (POA)

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Reglamento interno y otras regulaciones.

La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO- RECTOR- VICERRECTOR

Funciones por áreas y departamentos

4.1.1 Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

4.1.1.1 Manual de organización.

La disponibilidad de un documento en el que se registra la información básica de estructura y funcionamiento, se escriba las funciones y actividades del personal precisando responsabilidades y niveles de participación es fundamental en las instituciones educativas, de manera que oriente al personal, facilite las labores de auditoria, la evaluación y el control interno de la calidad, o lo que A. Reyes Ponce expresa al respecto, son documentos ... "en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".

En la Unidad educativa estudiada, no existe en forma escrita y validada de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación, siendo una debilidad a ser considerada para los planes de mejoramiento.

4.1.1.2 Código de ética

Este es un documento escrito existente a aplicado a partir del año Su contenido enfatiza en las *relaciones interpersonales, en el aspecto emocional y afectivo de los gestores educativos*. Se especifica aspectos relacionales en tres ámbitos: a) estudiantes, b) padres de familia y, c) las relaciones con los compañeros de trabajo. Se destaca los valores de respeto a las costumbres y creencias de los estudiantes, el respeto a la dignidad humana con sus individualidades sin discriminación y el respeto a sus derechos contemplados en el código de la niñez y adolescencia.

Además se gestiona el liderazgo al estimular la continua capacitación y actualización del personal en la cátedra que le corresponde y de acuerdo a las necesidades

educativas del entorno social en la que se encuentra, la misma que va en beneficio de la formación académica del estudiantado.

Finalmente este Código de convivencia promueve las relaciones afectivas entre el personal, fomenta el respeto, la integración, la solidaridad y el trabajo en equipo en condiciones de permitir la expresión y el respeto de las opiniones entre compañeros.

4.1.1.3 Plan Estratégico.

En el “Plan Estratégico del Liceo Integral” se advierte como ejes transversales del proceso de trabajo-formación el trato digno a las personas, valoración y aceptación de sus fortalezas y debilidades, el fomento de la equidad de género e igualdad de oportunidades, la promoción de actitudes altruistas y la orientación a la formación de estudiantes con un alto grado de conciencia ecológica y de respeto por la naturaleza con un aprendizaje vivencial.

Impulsa la integración de la familia como elemento importante en la construcción de seres íntegros al trabajar con ellos considerándolos como elementos activos de proposición y apoyo de nuevas alternativas de aprendizaje.

Promueve el liderazgo mediante la educación que propende a la construcción de un pensamiento crítico, el desarrollo de las inteligencias múltiples, el fomento de la honestidad en las actividades, guiados y motivados siempre por la verdad. Todo ello en coherencia con la visión y misión institucional.

4.1.1.4 Plan Operativo Anual (POA)

Los planes operativos a lo largo de la vida institucional han sido elaborados por el personal de planta de cada periodo, pues Ésta labora bajo la modalidad de contratación temporal. Los márgenes de flexibilidad necesarios en los proyectos educativos se evidencian en concordancia con las nuevas necesidades educativas y a las condiciones institucionales internas.

Se destaca en el año 2005-2006 que inicia la sección de secundaria que amplía la responsabilidad de dirección académica- administrativa en la Rectora y se incluye el Vicerrectorado académico.

4.1.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Dada la amplitud del PEI, para efectos de esta investigación el análisis se centra en el aspecto organizativo, específicamente en lo que se refiere al ámbito pedagógico.

- Dirige el proceso organizativo y la formación estudiantil el paradigma constructivista fundamentado en la investigación epistemológica genética de Piaget, Vigotsky, en la psicología educativa de Dewey, que considera las diferentes etapas de desarrollo cognoscitivo que incluye cambios de acuerdo al nivel de edad.
- Puedo interpretar que la gestión del aprendizaje se basa en una metodología vivencial, activa, participativa, con desarrollo de características de liderazgo y favorece el aprendizaje, en donde cada estudiante debe asumir la responsabilidad de crear su propio aprendizaje partir de su propia experiencia y asumiendo responsabilidades acordes a su edad.
- Se favorece la gestión de liderazgo, que incidirá en la formación de personas con un elevado conocimiento académico y humano, para un futuro laboral productivo y con capacidades para asumir grandes responsabilidades en la sociedad, fortaleciendo continuamente su autoestima y valorando sus capacidades múltiples.
- La gestión de talento, en el Liceo Integral Cuenca se orienta hacia el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en concordancia con el desarrollo personal, la cultura de preservación del medio ambiente y el uso adecuado de los avances científicos y tecnológicos para el crecimiento individual y colectivo, que implica también un proceso de gestión
- Otro eje al alrededor del cual se propone la formación integral es el ámbito de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. La gestión en valores toma en cuenta principios universales como el de la integridad del ser humano como un todo: el respeto, la tolerancia, la empatía, entre otras

beneficiando la consecución de una educación abierta, sin prejuicios, permanentemente crítica, en favor del desarrollo de las múltiples capacidades humanas académicas, estéticas, sociales, espirituales.

- Los aspectos antes identificados en el Plan Educativo Institucional (PEI) se plasman en los objetivos de la formación y de trabajo institucional constituyéndose -por tanto- en una propuesta educativa que propicia el desarrollo integral de los estudiantes, que contribuye al desarrollo de la educación inclusiva en nuestra ciudad, que capacita al personal docente y realiza adaptaciones curriculares. acordes con las necesidades particulares de los estudiantes.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

En este documento, el Art.10 se refiere a la gestión del macro plan organizativo, con políticas y normas de la institución, entre ellas: normas para el proceso de contratación de personal y el presupuesto anual.

El Plan Institucional, debe ser aprobado al inicio del período lectivo y prevé informes anuales del Rector y Director para la toma de acciones correspondientes. Si bien estas disposiciones evidencian gestión y liderazgo de las instancias inmediatas en la operacionalización requieren de una multiplicidad de acciones del seguimiento de todas las actividades organizativas que orientarán el trabajo durante un período lectivo.

El Rector/a es la principal autoridad y asume la supervisión pedagógica en coordinación con el Vicerrector/a, el Consejo Directivo, el Inspector/a y el cuerpo Docente.

Además bajo su responsabilidad está la coordinación de actividades con la Supervisión Provincial de Educación promoviendo acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo y llevando a cabo la elaboración de la documentación y trámites necesarios para un normal desenvolvimiento institucional.

Los y las Docentes, a su vez, son quienes tienen las responsabilidades de todo lo que implica liderazgo para guiar y velar el proceso educativo; cumpliendo y haciendo cumplir las normas legales, reglamentarias y respondiendo por su correcto funcionamiento en lo administrativo, académico, humano, social y cultural.

El trabajo por comisiones enfatiza el trabajo en valores motivando e incentivando sentimientos y actividades de confraternidad e integración institucional, estimulando la creatividad en los diferentes aspectos de la vida estudiantil (artísticos, culturales y sociales) y fomentando comportamientos respetuosos con adecuados valores morales y de civismo.

El art. 32 de este mismo documento, habla del involucramiento de los padres o representantes estudiantiles en el quehacer educativo por lo que requiere de habilidades de gestión que promuevan el trabajo cooperativo y mantengan el compromiso asumido para apoyar de manera constructiva el proceso de formación de sus hijos e hijas, sujetándose a las normas y reglamentos del establecimiento.

El manejo de la disciplina es otro elemento importante, que se destaca en los documentos institucionales. Se encuentra establecido la toma de medidas socioeducativas, en concordancia con el Código de la Niñez y Adolescencia, de tal manera que no afecte la autoestima del estudiante, sino, le ayude a recapacitar y corregir actitudes erradas, que refleje un adecuado manejo de liderazgo y valores la comprensión de lo que es bueno y cómo lograrlo, inspirando o recuperando la confianza en las personas que lo rodean.

La evaluación prevista en la Institución cuyas características son las de ser permanente, sistemática y científica se traduce en la gestión, y se encamina a orientar los procesos, modificar actitudes, proporcionar información, detectar vacíos, atender diferencias individuales y fundamentar la promoción de los estudiantes, es decir, se evalúan procesos no a las personas, permitiendo así efectuar intervenciones oportunas e integrales que favorezca un buen nivel académico.

4.1.2 Estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1 Misión y visión.

“El “Liceo Integral Cuenca” nace con el afán de contribuir al desarrollo de nuestra comunidad, aportando con una permanente reflexión sobre el accionar educativo y promoviendo la investigación y aplicación de diversas alternativas metodológicas para el mejoramiento académico, el desarrollo estético, el desarrollo del pensamiento, entendido como emancipación mental y la amplitud de criterios que favorezcan la solidaridad”,

La **visión** del Liceo Integral Cuenca: es la de ser *“una instancia social y educativa que favorezca un entorno progresista y justo donde sus ciudadanos desarrollen sus potencialidades y tengan igualdad de oportunidades, de trabajo y realización social. Con jóvenes entusiastas, seguros, preparados intelectual y emocionalmente para enfrentar la competitividad en un milenio de cambios acelerados, con una identidad cultural que lleve los a invertir su trabajo en su comunidad y crear nuevas alternativas de producción”*. (Plan estratégico 2008-2011).

Los enunciados de la Misión y Visión institucional expresa énfasis en elementos de gestión, liderazgo y valores destacándose los de igualdad, equidad, justicia, reconocimiento y dar atención a las diversidades humanas, el estímulo a una práctica investigativa sobre la base de sus vivencias, el estudio y la actualización permanente que favorece una actitud propositiva, abierta permanentemente crítica y reflexiva, es decir se propende a la formación personas con excelencia científica, técnica, humana, capaces de asumir un liderazgo en la sociedad en la que se desenvuelve motivando en su entorno a la realización de propuestas nuevas y futuristas que propenden al desarrollo.

Así mismo podemos encontrar la gestión en valores al crear espacios donde los niños, niñas y jóvenes vayan desarrollando diversos criterios, eliminando esquemas mentales discriminativos retrógrados y favoreciendo una actitud solidaria para con los demás, muy necesaria para la convivencia humana.

4.1.2.2 Organigrama.

La estructura organizacional se ha ido configurando de acuerdo al ritmo de crecimiento y desarrollo institucional. Los niveles jerárquicos establecidos permiten el conocimiento y respeto de cada miembro, El vacío advertido desde el inicio de este análisis, es la falta de un Manual de funciones escrito, debidamente socializado y aprobado con precisiones en los roles de sus miembros., y la re-definición de responsabilidades que requiere el momento educativo actual con nuevos paradigmas y exigencias y de acuerdo a la actual complejidad que ha llegado a tener el Liceo. Ello crearía un vínculo afectivo y de mayor compromiso con la institución

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

Con el aporte del colectivo de la planta docente-administrativa, se ha ido construyendo esta organización y determinado funciones internas, que han posibilitado mayor eficiencia en el trabajo institucional. Es menester que a partir de este aporte se pueda elaborar el Manual definitivo.

El trabajo académico, en general (Básica y Bachillerato) se encuentra organizado en dos departamentos o áreas:

- a. Departamento Académico
- b. Departamento Terapéutico.

Las áreas y departamentos, funcionan regularmente con asignación horaria semanal, (una hora de coordinación por semana). Son espacio para la *socialización* de experiencias: avances, dificultades, propuestas, innovaciones, etc., y la *planificación* de actividades que ayudan al encadenamiento de contenidos por niveles de dificultad, acuerdos sobre metodología en búsqueda de la excelencia académica. Cada área se organiza de acuerdo a la malla curricular, que a su vez responde a las necesidades actuales y reales del entorno, en cuanto a lo científico-técnico, al desarrollo de las inteligencias múltiples y la inversión de las habilidades productivamente a favor del desarrollo social teniendo como eje transversal la formación en valores.

Es importante resaltar la coordinación eficiente con los departamentos terapéuticos lo que favorece la *detección temprana, la intervención oportuna y o el seguimiento* de situaciones estudiantiles: académicas, emocionales y-o físicas, o *la referencia correspondiente*. Dicha coordinación requiere de un amplio conocimiento sobre el manejo de grupos, malla curricular, planificación, innovaciones pedagógicas, y relaciones humanas, mismas que guardan una estrecha relación con el liderazgo, la gestión y los valores en los que se basa la institución.

4.1.2.4 Clima escolar y convivencia con valores.

En el Liceo Integral Cuenca el propiciar un adecuado clima escolar, se considera primordial en función de la excelencia en el trabajo en equipo y en la formación. Se concibe la buena convivencia como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as para la resolución de los conflictos, previniendo su aparición o evitando su incremento, cuando se haya producido.

El número máximo de 17 estudiantes por aula, favorece notablemente la buena convivencia, posibilitando la educación personalizada, estableciendo vínculos afectivos estrechos entre el/ la docente y el/la estudiante, y manteniendo una relación horizontal, basada en el respeto, la confianza y el afecto.

De la misma forma desde los primeros años de formación, se evidencia un clima afectivo en donde se practica la solidaridad, empatía, la alteridad, el respeto a la diversidad, entre otras, sin embargo, aunque nunca faltarán situaciones de conflicto como algo inherente a la condición humana.

En el tratamiento y como canal para la resolución de estas situaciones, prima el diálogo encaminado al reconocimiento de la falta, la toma de conciencia de la actitud negativa para generar cambios razonados.

Las medidas socio-educativas aplicadas tienen el carácter de formativas que generen introspección, reflexión y el consiguiente cambio de actitud acordada y consciente.

Con los padres o representantes estudiantiles, se mantiene una estrecha comunicación en general y más aún en las situaciones de conflicto, delegando su resolución a las respectivas instancias y cuando el caso lo requiere involucrándolos en los procesos, guiados por las orientaciones del Código de la Niñez y Adolescencia, así como del Manual de Convivencia Institucional, se trata siempre de garantizar el respeto a la integridad física y emocional de las/los educandos.

La convivencia en el centro educativo es buena y la vida escolar se desarrolla, en general, con un bajo nivel de conflicto.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.

Dentro de la institución existe una adecuada organización en cuanto a Planificación de las actividades educativas. Parte de la Planificación Anual por áreas de trabajo, desagregando los contenidos en Planes de Unidades didácticas que integran contenidos entre las áreas. La coordinación semanal por áreas reúne a los diferentes niveles para sistematizar estrategias, encadenar contenidos, y para la toma de decisiones que favorezcan el aprendizaje.

La evaluación se efectúa de manera continua, es sumativa formativa y considera las tres apreciaciones del proceso de enseñanza: cognitivo, actitudinal, procedimental, tratando de romper esquemas evaluativos al utilizar diversos instrumentos tales como: diálogos reflexivos, críticos y analíticos, participación activa del estudiante en técnicas colectivas como lluvias de ideas, interrogatorios, comunidades de indagación, análisis de casos, realización de trabajos reflexivos y de auto evaluación, puestas en común, debates, exposiciones, dramatizaciones, puestas en común y se incluye el trabajo lúdico, de esta manera ya no se crea un ambiente de tensión frente a los tan temidos “exámenes”.

El clima dentro del aula se caracteriza por ser espacios físicos alegres, iluminados, con mensajes motivadores, organización y disposición de las bancas en semicírculos o en “u” que rompen la monotonía e invitan a adentrarse en el mundo

del conocimiento. El maestro se incluye dentro del semicírculo que conforman los estudiantes como un guiador motivador rompiendo con los esquemas tradicionales del maestro como un ser supremo de pie sobre un pedestal impartiendo retóricamente sus conocimientos.

Se mantiene un sistema rotativo por las aulas, de tal manera que los estudiantes se intercambian para recibir cada materia en un espacio diferente, donde cada uno es responsable de sus materiales para el trabajo, asignando lugares específicos para la organización del mismo.

En cuanto al tiempo de cada clase, los/ las maestras disponen de periodos de 45 minutos para su clase optimizando al máximo el tiempo de trabajo, de manera continua realizan el seguimiento a los estudiantes y en caso de necesitarlo se interviene con aclaraciones o indicaciones que favorecen la comprensión y el trabajo independiente. Al finalizar cada período no existen timbres que anuncien su término, cada docente se responsabiliza de hacerlo, organizando sus actividades en el tiempo establecido, favoreciendo la autorregulación.

Dentro de la carga horario docente, se asignan horas para la revisión de tareas y trabajos, realizando un seguimiento minucioso del desempeño académico.

Las clases están provistas de material moderno tangible y visual en todas las áreas, la enseñanza es vivencial, práctica y dinámica. Se trabaja en comunidades de indagación con recursos técnicos modernos desde los primeros años de formación. En caso de que un estudiante presente alguna dificultad de aprendizaje, sea permanente o temporal, existe la opción de recibir tutorías en las materias básicas hasta lograr que alcance un ritmo adecuado respecto al grupo de compañeros de clase.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

En el Liceo Integral Cuenca, la organización de las actividades gira en torno al logro educativo, el desempeño de los estudiantes es monitoreado minuciosamente, favoreciendo la comunicación con los padres y la intervención oportuna en caso de

encontrar alguna dificultad, se da mucha importancia a la apreciación procedimental ya que nos brinda una información más acertada del proceso de aprendizaje del estudiante, mientras que la apreciación cognitiva puede verse afectada por muchos factores, como tensión emocional creada desde la casa.

El ambiente de trabajo es favorable, existe buena comunicación y confianza entre el personal docente y las autoridades, que beneficia la mejora continua de todos los procesos de enseñanza; el trabajo y la toma de decisiones se las realiza luego de un debido análisis y en consenso con la participación del equipo docente-directivo. Se respira un clima afectivo y trato cordial entre las personas que laboran dentro de la institución y también con las de afuera, el compañerismo y el respeto son características importantes, que favorecen un clima laboral saludable facilitando la resolución de conflictos a través del dialogo.

De igual manera el cumplimiento de tareas asignadas se efectúa positivamente, existe una muy buena coordinación entre la propuesta y la ejecución de planes de trabajo, cada comisión plantea actividades innovadoras que beneficia el apersonamiento de lo nuestro, así como la identidad con la visión y misión institucional.

Se asume el liderazgo a través de los seguimientos académicos desde la Dirección cuyo objetivo principal es mejorar la práctica educativa en lo que a prácticas en el aula se refiere, (manejo del grupo, la metodología, el seguimiento a los estudiantes, utilización de material didáctico, etc.), así como a desarrollar las habilidades requeridas para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje pero también los de organización y administración escolar, así como los que tienen que ver con el involucramiento de los padres de familia en las tareas educativas y que permitan dar continuidad a los aprendizajes de sus hijos en el hogar.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.

La gestión administrativa se inicia con el proceso de selección del personal, para ello se establece claramente el perfil del docente basado en la realización de tareas

específicas así como socializando oportunamente todas las responsabilidades que le competen.

La ejecución de actividades se orienta en base al cronograma anual que contempla las acciones a desarrollar durante el año lectivo y en el tiempo adecuado.

Su accionar esta guiado por las normas internas de la institución considerando siempre los derechos y responsabilidades de todos los actores educativos, garantizando de esta manera la seguridad y tranquilidad. Existe respeto, consideración y estima hacia la Dirección lo que permite acatar las disposiciones de manera efectiva.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

La institución abre espacios para una comunicación abierta con los padres y representantes de sus estudiantes, al brindar una educación personalizada es factible conocer detenidamente sus fortalezas y debilidades, dando la pauta para establecer fuertes vínculos afectivos que luego favorecen la creación de un clima educativo adecuado de confianza, compromiso y afecto. Sin embargo, no existe la colaboración necesaria por parte de los padres o representantes en el seguimiento académico emocional o afectivo, ni tampoco en reuniones o talleres formativos propuestos para orientar de mejor manera la intervención en diferentes situaciones con sus hijos, probablemente se deba al ritmo de vida que se lleva actualmente, cayendo en el descuido y abandono en un gran porcentaje de la población educativa.

El Liceo Integral Cuenca establece contacto con la comunidad, a través de su dinámica de trabajo activa y vivencial, haciéndola partícipe del proceso de formación por medio de la relación de dependencia que se crea al establecer una mutua necesidad.

Así mismo, la adquisición de una conciencia ecológica, el cuidado y respeto por la naturaleza es invertida en la comunidad a través de su actuar consciente y de la influencia que ejerce cada uno desde su ámbito familiar.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas



Talentos e interrelaciones

- Maestros/as con formaciones profesionales y humanas que aportan en la gestión.
- Docentes en especialidades contribuye al mejoramiento de la calidad de la formación.
- Apertura diálogo con administración.
- Interrelaciones personales cooperativas y fraternas entre docentes y con los estudiantes

Estructura y organización académica

- Sistema de planificación curricular., seguimiento y apoyo en la operacionalización de las Unidades didácticas.
- Existencia de la coordinación como eje integrador de los procesos operativos.
- Sistema de diagnóstico y manejo de modificadores de conducta con predominio de la autorregulación.

Disponibilidad y organización de la planta física.

- Planta física agradable, funcional y moderna que estimula el aprendizaje.
- Infraestructura y equipamiento básico, en aulas, espacios suficientes para la formación, recreación, arte, biblioteca, computación.

Debilidades



Estrategia Institucional

- ✓ Desconocimiento de la Filosofía y objetivos Institucionales
- ✓ No hay discurso Institucional.
- ✓ Existe un sistema de “control” desde la administración

Gestión Institucional

- ✓ Falta capacitación maestros en áreas de manejo de destrezas y habilidades que impiden un mejor planteo y ejecución de planificaciones.
- ✓ Indefinición entre jerarquías pedagógicas-administrativas
- ✓ Inestabilidad laboral
- ✓ Carga horaria excesiva de maestros

Estructura Institucional

- ✓ Desconocimiento de Reglamento Interno y de un organigrama definido.
- ✓ Es necesaria una readecuación de material didáctico
- ✓ Las aulas por ser de vidrio en su mayoría requieren de un poco más de ventilación

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

Gestión Institucional

- Consolidar el Plan Educativo Institucional con la el bachillerato.
- Elaboración del plan de formación y capacitación continua a docente y promoción de talentos.
- Capacitación en talentos (Seminarios de humanismo vivenciales).

Talentos e interrelaciones

- Ampliación de las ofertas de formación y capacitación de especialidad.
- Oportunidades para compartir experiencias con instituciones afines.
- Reposicionamiento social de la institucional.
- Talleres de Escuela para padres.
Reestructuración y difusión del Reglamento Interno.



Estrategia institucional

- Generar diagnóstico situacional
- Reforzar las relaciones interinstitucionales para reforzamiento mutuo a través de: visitas guiadas, pasantías, intercambio de experiencias.
- Participación en eventos interinstitucionales y ciudadanos: culturales, sociales

Infraestructura y equipamiento

- Infraestructura funcional a largo plazo
- Tecnología de punta en la ciudad y la institución (banda ancha)
- Participación en actividades sociales por parte del personal.
- Estructura

Amenazas



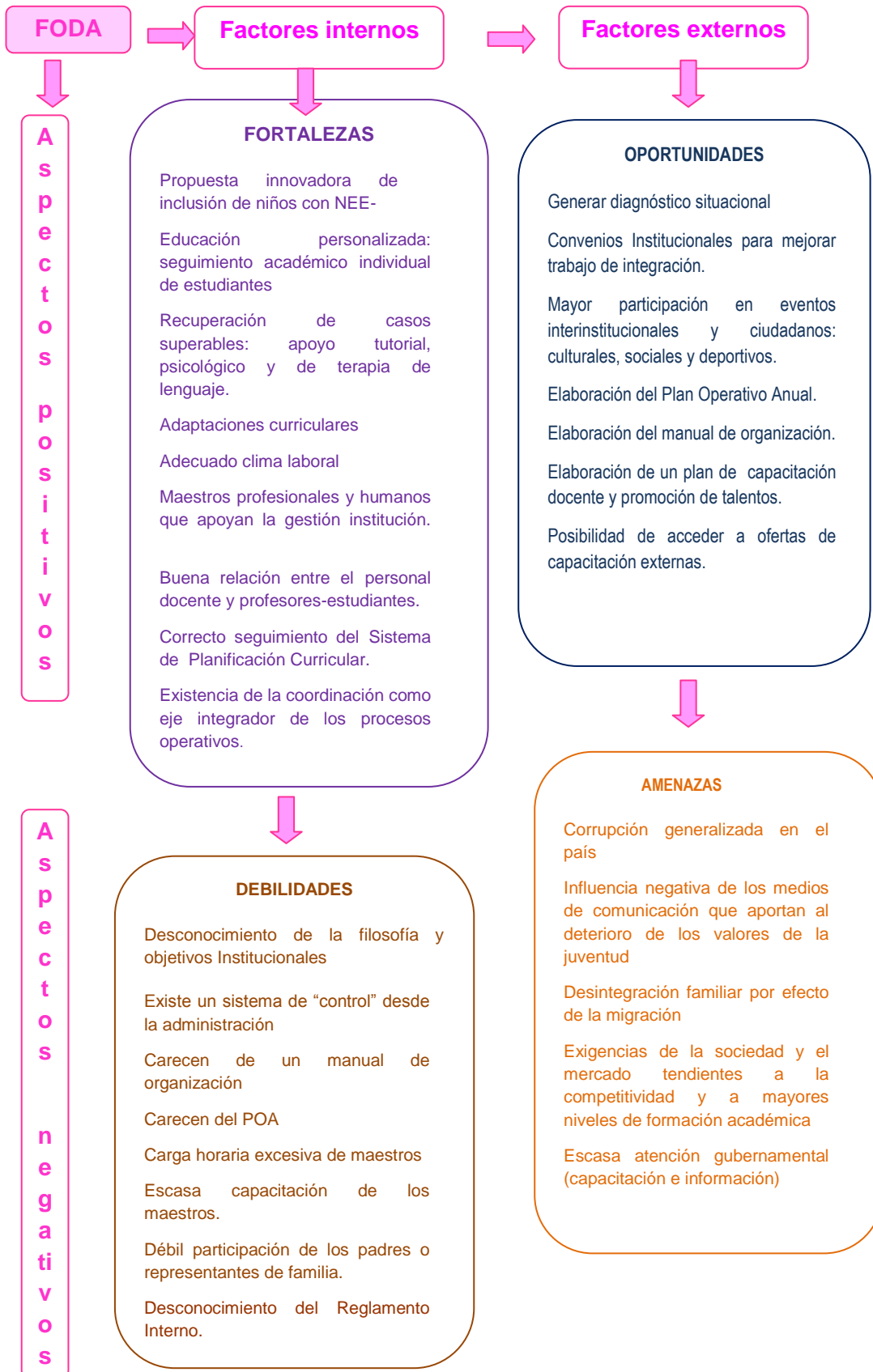
Estrategia institucional

- Corrupción generalizada en el país
- Influencia negativa de los medios de comunicación que aportan al deterioro de los valores de la juventud
- Desintegración familiar por efecto de la migración

Gestión institucional

- Exigencias de la sociedad y el mercado tendientes a la competitividad y a mayores niveles de formación académica.

4.1.3.3 Matriz FODA



4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

La gestión directiva y pedagógica de los actores en cuanto a liderazgo y valores se ve reflejada en los resultados que presento a continuación:

4.2.1 De los Directivos

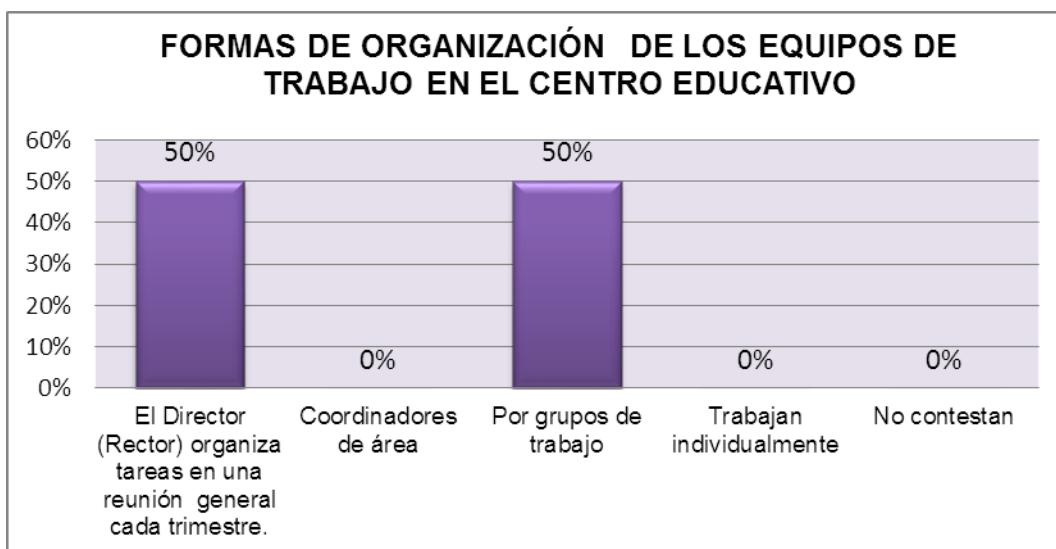
Tabla N° 6

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

	Formas de organización	%	F
a	El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	50%	2
b	Coordinadores de área	0%	0
c	Por grupos de trabajo	50%	2
d	Trabajan individualmente	0%	0
	Otros, indique cuáles	0%	0

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 6



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

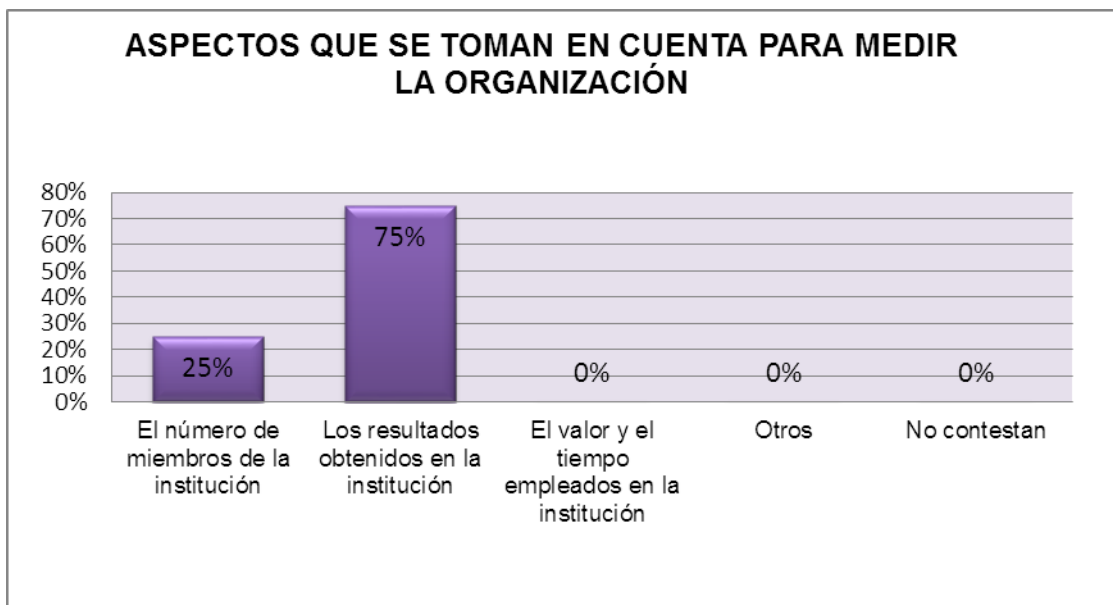
En una institución educativa es imprescindible el trabajo en equipo para un buen desarrollo de las actividades académicas, siendo necesaria la coordinación entre sus miembros, como podemos observar en el gráfico, el 50% de las veces el Director/a organiza las tareas dentro de la institución, mientras que el otro 50% de las acciones las organiza el equipo de trabajo, en el Liceo Integral Cuenca una de las fortalezas es que existe una buena organización de actividades y se las realiza de manera compartida entre los directivos y el personal docente.

Tabla N° 7
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Orden	Aspectos	%	F
a	El número de miembros de la institución	25%	1
b	Los resultados obtenidos en la institución	75%	3
c	El valor y el tiempo empleados en la institución	0%	0
d	Otros, especifique	0%	0

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 7



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Las personas encuestadas consideran en un 25% que el tamaño de una institución se mide de manera cuantitativa por el número de sus miembros, mientras que el 75% da importancia a los resultados obtenidos en la misma.

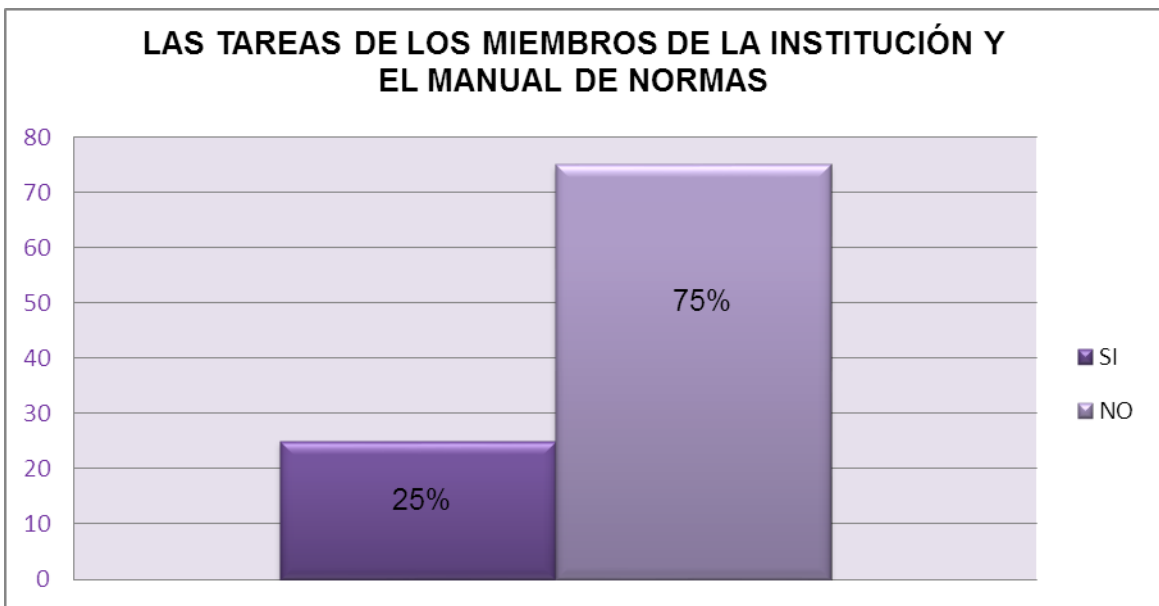
Tabla N°8

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

	Aspectos que se consideran	SI		NO		TOTAL
		F	%	F	%	
A	Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.	1	25	3	75	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N°8



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Según los datos obtenidos, se evidencia respuestas disímiles frente al mismo ítem, pues un alto porcentaje (75%) no conoce la existencia de un manual de tareas de los miembros de la institución, pues si bien las funciones están definidas en la Ley Orgánica de Educación, no existe un manual interno elaborado y socializado entre los miembros del equipo. Existe un documento respecto a funciones del rector/a, vicerrector/a e inspector/a que tan solo un 25% lo conoce, siendo esta una debilidad a ser superada a través del plan de mejoramiento.

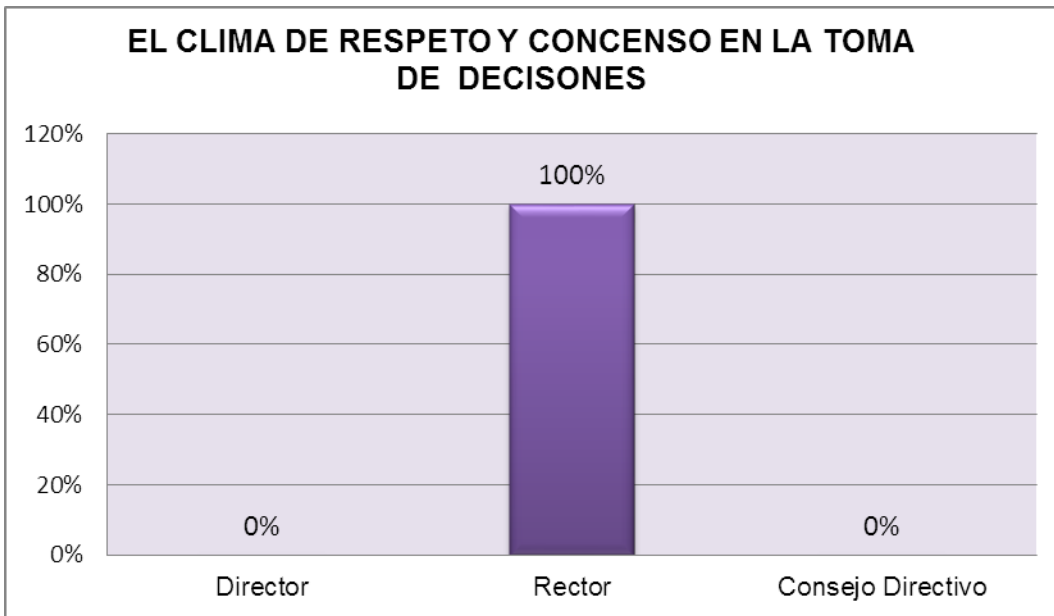
Tabla N° 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

	Aspectos que se toman en cuenta	%	F
A	Director	0%	0
B	Rector	100%	4
C	Consejo Directivo	0%	0

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 9



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

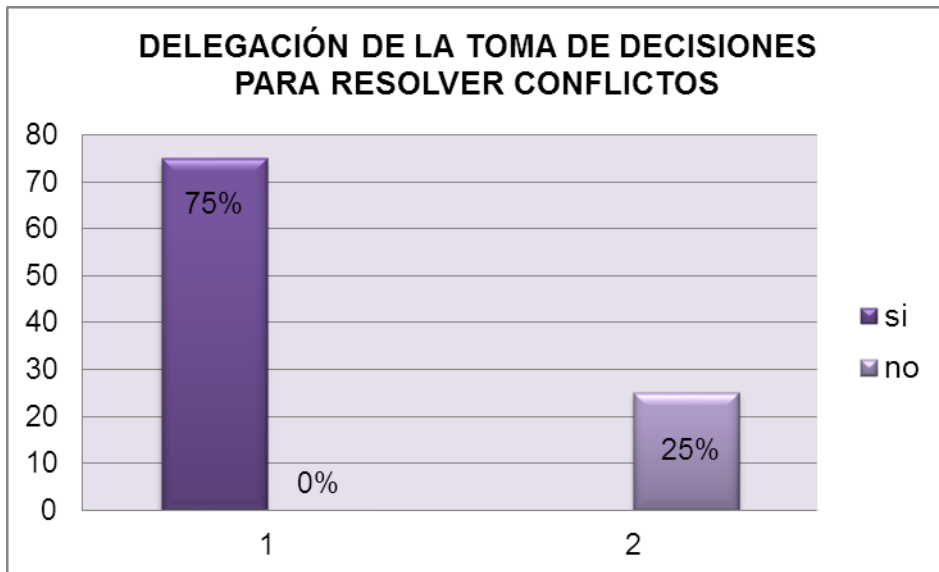
La toma de decisiones en la institución educativa está liderada por la Rectora en consenso con el resto del personal, lo que promueve un ambiente de respeto, solidaridad y compromiso entre sus miembros, aspecto fundamental para la formación en valores de sus estudiantes.

Tabla N° 10
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	SI		NO		TOTAL
		F	%	F	%	
A	¿Para la resolución de conflictos y para promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a su grupo de colaboradores?	3	75	1	25	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 10



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

La toma de decisiones para resolver conflictos dentro de la Institución se las delega en un 75% de las veces al equipo de colaboradores, siendo otra de las fortalezas institucionales, ya que se promueve el trabajo cooperativo, sin embargo, existen un 25% de las decisiones que se las maneja exclusivamente a nivel Administrativo, considerando o no las aportaciones del equipo Directivo y Docente.

Tabla N° 11

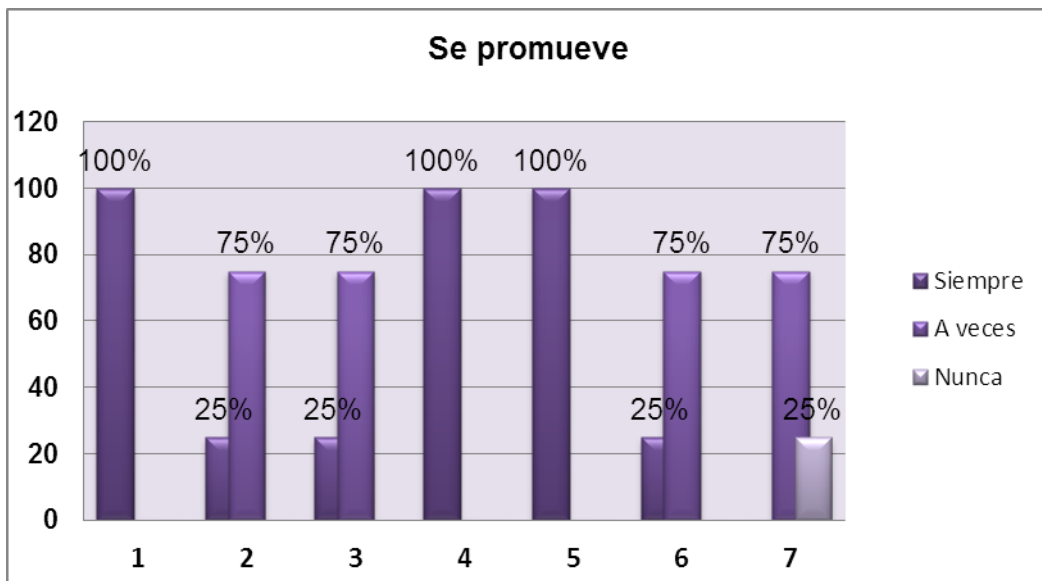
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL
		F	%	F	%	F	%	
1	Excelencia académica.	4	100	0	0	0	0	4
2	Desarrollo profesional.	1	25	3	75	0	0	4
3	Capacitación continua.	1	25	3	75	0	0	4
4	Trabajo en equipo.	4	100	0	0	0	0	4
5	Vivencia de valores institucionales y personales.	4	100	0	0	0	0	4
6	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	1	25	3	75	0	0	4
7	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0	3	75	1	25	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

La institución educativa promueve la excelencia académica, el trabajo en equipo y la vivencia de valores en un 100% guardando coherencia con su misión institucional, pese a ello podemos observar un alto porcentaje (75%) que considera que no existe un programa permanente de capacitación y desarrollo profesional de sus miembros, teniendo que centrar su atención en la motivación para la auto capacitación, sin embargo, el profesorado ha tomado la iniciativa de implementar círculos de aprendizaje con la finalidad de compartir conocimientos y experiencias, a pesar de ello es necesario fomentar mecanismos de capacitación para la actualización y manejo de las nuevas tecnologías como herramienta básica para una educación versátil.

En cuanto a la participación de padres de familia o representantes, se obtienen bajos niveles de colaboración de manera constante con un 25%, mientras que el 75% participa a veces, lo cual implica un reto continuo al cual se enfrenta cada día la escuela, el actual ritmo de vida ha provocado un mayor porcentaje de abandono de padres a hijos, siendo la institución educativa quien asume el papel mediador entre ambos, pero que muchas veces es asumido como única responsabilidad de la escuela.

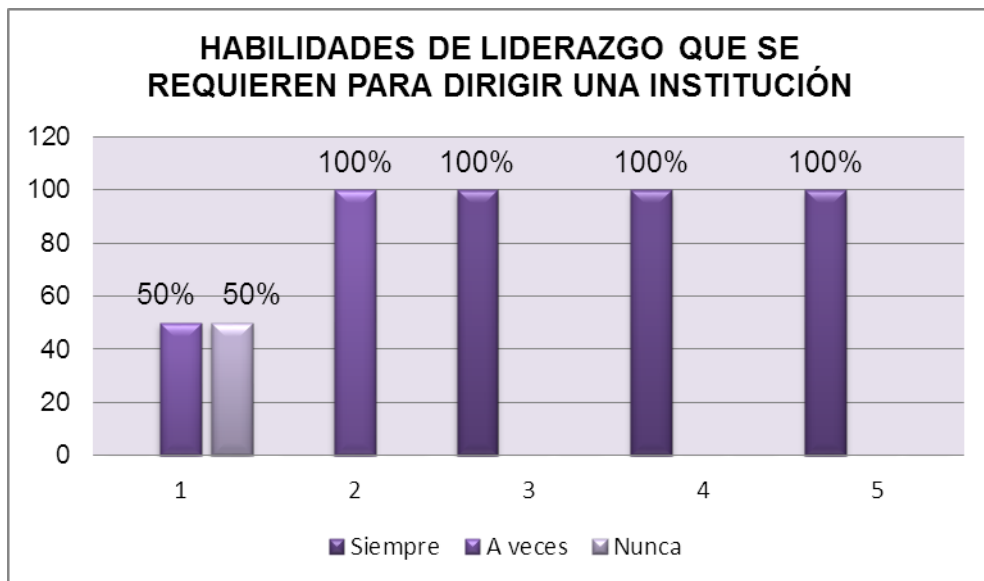
Tabla Nº 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

	Habilidades de liderazgo	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL
		F	%	F	%	F	%	
1	Son innatas	0	0	2	50	2	50	4
2	Se logran estudiando las teorías contemporáneas.	0	0	4	100	0	0	4
3	Se adquieren a partir de la experiencia	4	100	0	0	0	0	4
4	Se desarrollan con estudios de gerencia	4	100	0	0	0	0	4
5	Requiere de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	4	100	0	0	0	0	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico Nº 12



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Al interpretar este gráfico, podemos darnos cuenta de que las habilidades de liderazgo no son consideradas innatas, al contrario se cree en un 100% que se logran a través de un proceso de preparación empezando por una formación académica adecuada de teorías y estudios de gerencia, que sumada a la experiencia adquirida en el desempeño docente día a día, y a un proceso continuo de capacitación se logra, sin dejar de lado las habilidades sociales para el manejo de personal y la resolución de situaciones conflictivas. Un 50% considera que las habilidades de liderazgo son innatas.

Tabla Nº 13

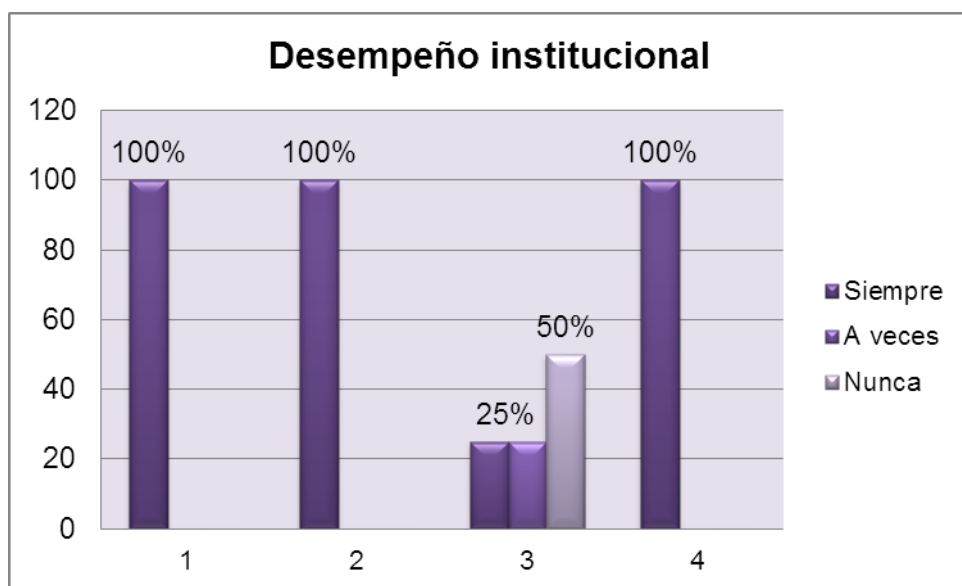
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

	Desempeño Institucional	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL
		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.	4	100	0	0	0	0	4
b	La disminución de estudiantes por aula.	4	100	0	0	0	0	4
c	La mejora de mecanismos de control.	1	25	1	25	2	50	4
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100	0	0	0	0	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico Nº 13

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



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

El 100% de los directivos consideran que partir de la información proporcionada por la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docente y directivos favorece tomar decisiones que le permitirá mejorar el servicio prestado y el desempeño académico. De igual manera consideran que el número de estudiantes por aula es importante si se quiere brindar una educación personalizada de calidad que atienda la diversidad, en un ambiente de cordialidad donde se promueva el respeto y trabajo en equipo sin sentirse controlados por mecanismos estandarizados. Un 50% de los encuestados consideran que el desempeño institucional y su progreso no se logra mejorando los mecanismos de control, mientras que un 25% sostiene que siempre y se logra por este intermedio el otro 25% sostiene que a veces se logra.

Tabla Nº 14

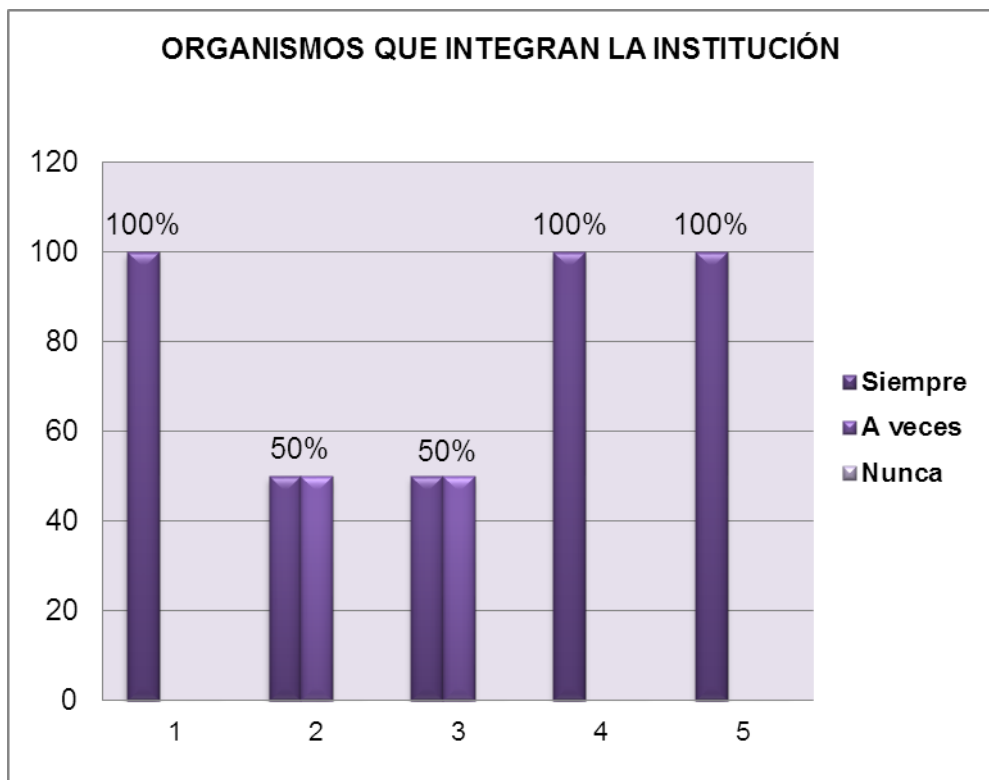
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

	Órganos de la Institución	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL
		F	%	F	%	F	%	
1	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico	4	100	0	0	0	0	4
2	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	50	2	50	0	0	4
3	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	50	4	50	0	0	8
4	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100	0	0	0	0	4
5	Otros (¿Cuáles?)	4	100	0	0	0	0	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico Nº 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
 Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

La institución se encuentra conformada al 100% por equipos de trabajo de *dirección, consejo escolar y consejo académico*; equipos docentes y de atención terapéutica conformado por una Terapista de Lenguaje, una Psicóloga Educativa y una Psicóloga Clínica que permite atender integralmente las necesidades de los estudiantes, cada uno con funciones definidas, sin embargo un 50% de encuestados advierten la necesidad de mantener equipos permanentes de *gestión y coordinación* para optimizar el tiempo y garantizar la realización correcta de responsabilidades.

Tabla Nº 15

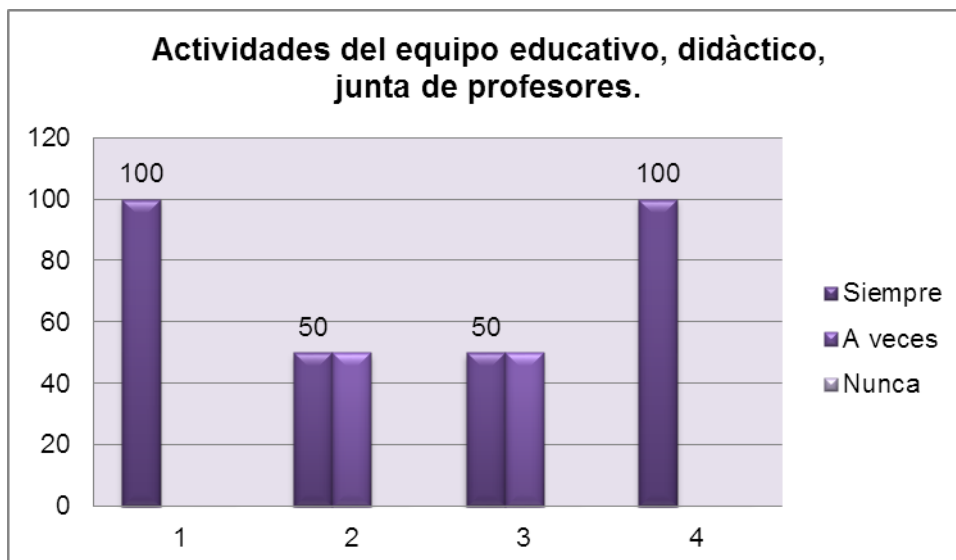
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.

	Actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores	Siempre		A Veces		Nunca		TOT
		F	%	F	%	F	%	
1	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	4	100	0	0	0	0	4
2	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	50	2	50	0	0	4
3	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	50	4	50	0	0	8
4	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	4	100	0	0	0	0	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico Nº 15

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



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

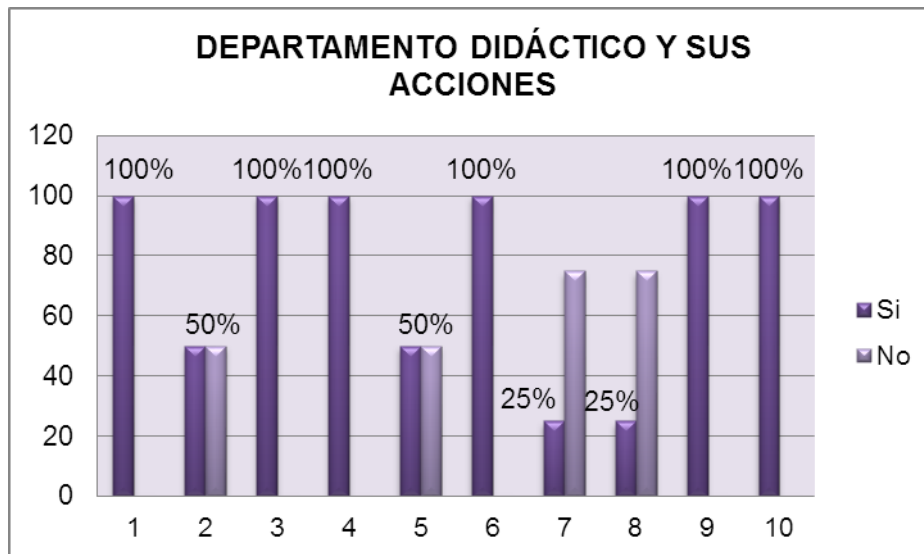
Como podemos observar un 100% sostiene que en la institución se realiza un adecuado seguimiento del desempeño estudiantil en los aspectos académicos, físicos y emocionales, coordinando las actividades de enseñanza que se proponga, pero se advierte la necesidad (50%) de tratar de forma coordinada los conflictos de grupo y las medidas oportunas para resolverlas, así como las acciones necesarias para mejorar un mejor clima de convivencia en el grupo.

Tabla N° 16
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

	Acciones del Departamento Didáctico	SI		NO		TOTAL
		F	%	F	%	
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	100	0	0	4
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución	2	50	2	50	4
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100	0	0	4
D	Mantener actualizada la metodología.	4	100	0	0	4
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	50	2	50	4
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y dirección de problemas de aprendizaje.	4	100	0	0	4
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	25	3	75	4
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	25	3	75	4
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	100	0	0	4
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	100	0	0	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 16



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Los departamentos didácticos de la institución colaboran activamente (100%) en los procesos de organización y desarrollo de la enseñanza, la elaboración de programación didáctica, interesándose por mantener una metodología actualizada que reduzca las dificultades de aprendizaje, colaborando con el departamento de orientación para la prevención y dirección de problemas de aprendizaje manteniendo una estrecha comunicación con los padres para de esta manera atender las diferentes necesidades de manera oportuna.

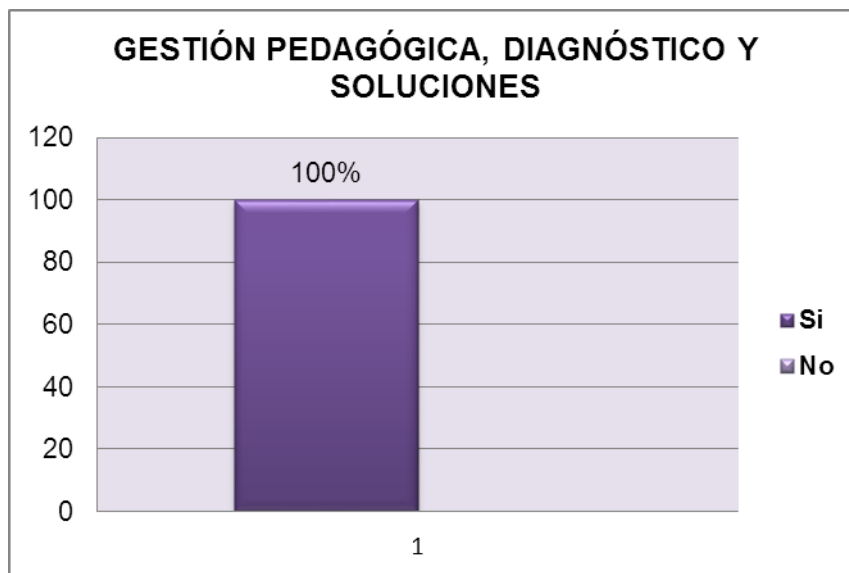
Por otra parte podemos darnos cuenta de que un considerable porcentaje, 50% de los encuestados, considera que los departamentos didácticos no promueven la investigación educativa que conlleva al perfeccionamiento de sus miembros, ni tampoco formulan propuestas al equipo directivo de manera constante, así como no se elabora una memoria periódica que valore y guarde los resultados obtenidos, siendo oportuno dar atención a este aspecto, ya que son debilidades que pueden afectar la eficacia, porque mientras se desarrollan actividades de formación y actualización profesional, se mantienen propuestas innovadoras que elevan la calidad de la educación.

Tabla N° 17
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

		SI		NO		TOTAL
Gestión Pedagógica		F	%	F	%	
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100	0	0	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 17
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

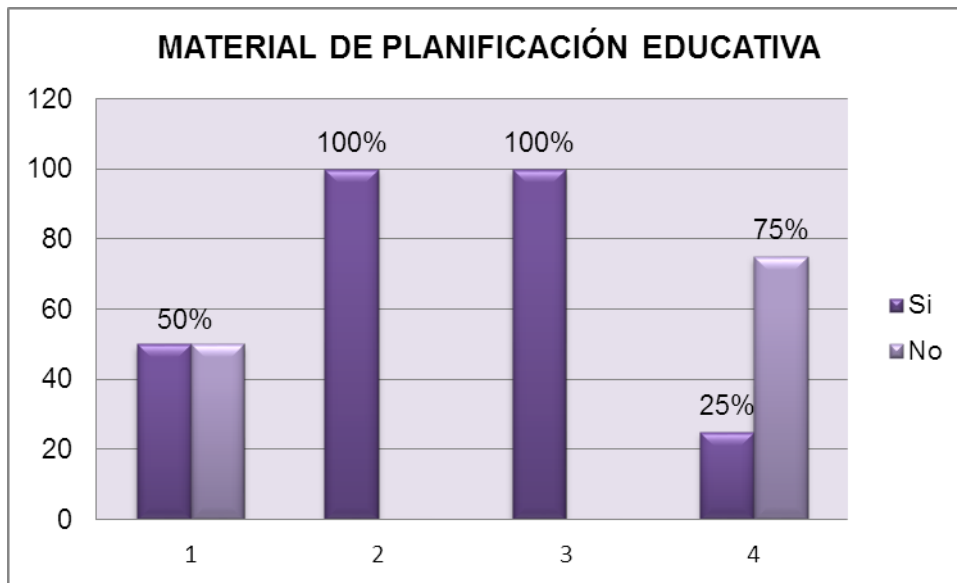
El 100% de los directivos consideran que la gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y soluciones, existiendo un excelente tratamiento de las potencialidades al brindar atención a la diversidad, ya que llevan a cabo 11 años de promover la inclusión educativa desde los primeros años de escolarización, en su gran mayoría las docentes son Educadoras Especiales o Psicólogas Educativas, siendo una gran fortaleza para el tratamiento adecuado y oportuno de las potencialidades de las /los estudiantes.

Tabla N° 18
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

		SI		NO		TOTAL
		F	%	F	%	
1	Reingeniería de procesos	2	50	2	50	4
2	Plan estratégico	4	100	0	0	4
3	Plan operativo anual	4	100	0	0	4
4	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	25	3	75	4

Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Gráfico N° 18



Fuente: encuesta aplicada a Directivos Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

Se confirma la existencia de un Plan Estratégico y un Plan Operativo Anual necesarios para una buena organización y funcionamiento, de igual manera se ha producido un proceso de reingeniería en un 50% siendo necesario mantenerlos hasta optimizar o canalizar de mejor forma los recursos. Se hace evidente la necesidad de implementar programas de capacitación propuesta desde la institución para promover la excelencia educativa ya que sólo un 25% considera que se efectúa.

4.2.2 De los Profesores

Tabla N°19

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PROFESORES								
	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL
		F	%	F	%	F	%	
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	25	12	60	3	15	20
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	11	55	9	45	0	0	20
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes, un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante	15	75	5	25	0	0	20
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familia-asociación civil-padres y representantes -consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	5	25	15	75	0	0	20
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	17	85	0	0	20
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.	10	50	10	50	0	0	20

7	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	85	3	15	0	0	20
8	Resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	10	50	10	50	20
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	10	50	10	50	20
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del centro educativo.	0	0	10	50	10	50	20
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50	10	50	0	0	20
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del centro educativo.	15	75	5	25	0	0	20
13	Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica.	12	60	8	40	0	0	20
14	Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	15	75	4	20	1	5	20
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75	5	25	0	0	20
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	85	3	15	0	0	20

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

El 60% del 100% de los docentes consideran que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

Con respecto al liderazgo en la unidad educativa el 55% de los encuestados sostienen que 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.

La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes, un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante en un 75%, lo que produce un apersonamiento de la institución como tal.

Por su parte, un 75% considera que la institución en ocasiones promueve la investigación como participación colectiva encaminadas a materializar las metas del centro educativo.

Se evidencia un 85% de resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, siendo necesario la implementación de talleres para padres destinados a socializar la metodología actual.

En cuanto al trabajo, el 50% de docentes aseguran que se realiza un trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje, mientras que el otro 50% sostiene que ese procedimiento se lleva a cabo sólo en algunas ocasiones.

Un 85% de docentes sustentan que en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, siendo un dato muy importante dentro del presente estudio ya que la educación en valores es una parte fundamental en el proceso de formación integral al direccionar las acciones de una persona buena que actúa de manera acertada.

Frente al intento de desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 50% de los docentes han sentido cierta resistencia en los compañeros o Director/Rector, aspecto que necesita de un autoanálisis de los miembros directivos con la finalidad de favorecer una dirección a puertas abiertas donde todos sus miembros sean promotores de una institución dinámica flexible permanentemente al cambio.

En lo que respecta a la integración entre los compañeros, un 50 % de docentes manifiestan haberse sentido a veces poco integrado, mientras que el otro 50% no ha sentido nunca esas manifestaciones.

Existe una buena gestión de parte de las autoridades educativas, ya que el 50% de encuestados manifiestan que siempre sienten admiración acerca de su liderazgo, siendo un aspecto positivo para la institución, ya que permite influir sobre los demás logrando un personal motivado dispuesto al trabajo, sin embargo es importante conocer las percepciones del otro 50% que hace que “solo” a veces sientan admiración por su gestión, con la finalidad de establecer las acciones que permitan mejorar.

Con respecto a las decisiones tomadas por el /la Directora del centro educativo, existe un elevado porcentaje que se siente comprometido con ello (75%).

Con respecto al liderazgo en los Directivos del plantel, un 60% asegura que existe.

La institución promueve actividades de integración en los diferentes ámbitos con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, alcanzando un 75% de respuestas que lo aseveran.

Y finalmente los valores predominan el 85% de las decisiones tomadas por los directivos y profesores, siendo coherentes con la misión institucional que pretende formar niños, niñas y jóvenes entusiastas con una mentalidad abierta y valores que orientarán su accionar.

4.2.3 De los Estudiantes

Tabla Nº 20

RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

Nº	DECLARACIONES	C. acuerdo		De acuerdo		Desacuerdo		C. Desacuerdo		TOTAL
		F	%			F	%	F	%	
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	55	7	35	2	10	0	0	20
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	3	15	6	30	10	50	1	5	20
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente el ambiente escolar.	10	50	8	40	1	5	1	5	20
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20	10	50	5	25	1	5	20
5	En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	4	20	7	35	4	20	5	25	20
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	3	15	7	35	6	30	4	20	20

7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	12	60	2	10	0	0	20
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	15	75	0	0	0	0	20
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0	4	20	5	25	11	55	20
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	4	20	0	0	1	5	20
11	Es el profesor quién decide qué se hace en esta clase.	8	40	11	55	1	5	0	0	20
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación.	15	75	4	20	1	5	0	0	20
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	15	13	65	4	20	0	0	20
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55	9	45	0	0	0	0	20

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

El 55% de los estudiantes consideran que el Director/a tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes para la toma de decisiones.

El 50% de los estudiantes encuestados manifiestan no estar de acuerdo con la declaración de que las autoridades hablan más de lo que escuchan a sus

estudiantes siendo un aspecto positivo ya que evidencia la existencia de un ambiente de camaradería basado en la confianza y el respeto mutuo.

De igual manera los estudiantes creen que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases (50%) y un 35% considera que se espera que los estudiantes hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo, siendo importante que los maestros realicen un autoanálisis acerca de cómo están presentando y desarrollando su materia, evidenciándose la necesidad de actualizar las estrategias de trabajo y el material utilizado para el desarrollo del aprendizaje.

El 35% de los estudiantes están de acuerdo con que los maestros inician las clases con frases motivadoras considerando la realidad del entorno familiar.

Un 60% de los estudiantes sostienen estar de acuerdo con la declaración -el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen-, aspecto que se relaciona con la calidad educativa ofertada.

Así mismo un 55% de estudiantes sostienen estar completamente en desacuerdo con la declaración que sostiene que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, destacando el tipo de relación, como un aspecto positivo, que se mantiene entre los profesores y sus estudiantes.

Con respecto a si - en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión-, el 75% manifiesta estar completamente de acuerdo.

El 55% de los estudiantes consideran que es el profesor quién decide qué se hace en clase, aspecto que requiere ser analizado para mejorar la percepción de los estudiantes y que ellos se sientan involucrados en optar conjuntamente con sus maestros por las mejores estrategias metodológicas para un trabajo más participativo.

Mientras que un 75% señala estar completamente de acuerdo con la realización de trabajos en grupo, y que se lo realiza con instrucciones claras y participación.

4.2.4 De los Padres de Familia

Tabla Nº 21

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Nº	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL
		F	%	F	%	F	%	
1	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes, un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante	16	80	4	20	0	0	20
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	8	40	12	60	0	0	20
3	Los directivos favorecen el desarrollo de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	20	100	0	0	0	0	20
4	Considera Usted, que la Institución Educativa está brindando una formación integral en valores en los estudiantes.	18	90	2	10	0	0	20
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	0	0	5	25	15	75	20
6	Evidencia un clima laboral caracterizado por el buen manejo de valores.	20	100	0	0	0	0	20
7	Los métodos de enseñanza en el aula, se caracterizan por la innovación, la variedad, y las oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	37	9	47	3	16	19

8	Las autoridades y los docentes motivan a los estudiantes en el empleo adecuado de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación.	10	50	10	50	0	0	20
9	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	100	0	0	0	0	20
10	El currículo propuesto tiende al buen desempeño académico de los estudiantes.	18	90	2	10	0	0	20
11	Los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	18	90	2	10	0	0	20

Fuente: Padres de Familia de la Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

El 80% de los padres de familia consideran que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante.

Un 60% sostiene que el liderazgo en ocasiones está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, transformando las formas habituales de escolarización, por lo tanto es necesario crear espacios de capacitación y actualización que estimule a los docentes a buscar nuevas formas de trabajo dinamizando el proceso de aprendizaje.

Con respecto al desarrollo de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural, el 100% está de acuerdo con que la institución promueve. De igual manera manifiestan que se evidencia un clima laboral caracterizado por un buen manejo de valores.

El 75% de encuestados sostienen que en las clases nunca se podría esperar que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y al mismo tiempo, puesto que se considera la diversidad en el aprendizaje con el desarrollo de programas individualizados en los casos de necesidades educativas especiales, que

se adapta a su ritmo de aprendizaje y desarrollo evolutivo, orientados al desarrollo máximo de sus potencialidades.

El 47% califica como buenos los métodos de enseñanza en el aula, caracterizados por la innovación, variedad y oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Podemos evidenciar que existe una adecuada motivación para el empleo de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación.

Por otra parte, consideran que los valores predominan en las decisiones (100%), así como el currículo propuesto tiende al buen desempeño académico de los estudiantes, aplicando métodos de enseñanza variados e innovadores que permiten la participación e interacción con los docentes en un 90%, siendo un aspecto positivo de la institución, ya que satisface las necesidades del grupo al que se debe.

4.2.5 De la entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Resp. Positiva		Resp. Negativa		TOTAL
		F	%	F	%	
1	¿Qué es la comunicación para Ud.?¿En qué se diferencia de la información?	4	100	0	0	4
2	¿El Centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, el cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	4	100	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la Dirección de su centro y el Profesorado?	3	75	1	25	4
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100	0	0	4
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantado?	4	100	0	0	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que buscan desarrollar el Centro educativo?	4	100	0	0	4
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?	4	100	0	0	4
8	En caso de existir anti valores ¿cuáles son?	2	50	2	50	4

Fuente: Directivos de la Unidad Educativa
Elaboración: Kruskaya Sánchez Pasán.

El equipo directivo que participó en esta investigación estuvo integrado por el gerente administrativo, la representante legal quienes son los propietarios de la institución, el vicerrector y la inspectora general.

De acuerdo a la entrevista se constata que los directivos mantienen una clara concepción de comunicación e información, sin embargo en el día a día, en los procesos de interacción con los docentes surgen algunas dificultades por la inadecuada información, a pesar de que existen buenos medios y estrategias desde la dirección y coordinación educativa, los y las maestras no adquieren el buen hábito mantener la información socializada en los procesos de planificación, intervención,

toma de decisiones o resolución de conflictos, provocando una pérdida importante de tiempo, teniendo que poner mayor énfasis para superar esta debilidad

En la pregunta N° 2 podemos observar que la institución no cuenta con un manual que contemple claramente el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, siendo un punto esencial que favorece la organización interna sin que existan confusiones de roles ni situaciones de malestar que desmotiven el desarrollo de las actividades.

Con respecto a la pregunta N° 3, que hace referencia al “cómo actuaría frente a un conflicto entre la Dirección y el Profesorado”, se plantea la apertura al diálogo (75%) con una actitud conciliadora que brinda el apoyo a las dos partes de tal manera que las dificultades no trasciendan, sin embargo un (25%) considera que hay actitudes impuestas e inflexibles frente a un conflicto.

El 100% de los directivos, en cuanto a las características de un líder educativo coinciden entre otras con las de una persona visionaria, motivadora, carismática, organizada y con inteligencia emocional para el adecuado manejo de sentimientos y emociones.

En lo referente al tipo de liderazgo predominante en la institución, el 100% de los directivos consideran que es el transformacional por tratar de mantener una relación donde todos aprenden de todos valorando las individualidades de cada integrante.

Los valores que busca desarrollar el centro educativo en un 100%, según los directivos, ocupan un lugar predominante en la institución, son la honestidad, respeto a la libertad del pensamiento, responsabilidad, orden, puntualidad en el cumplimiento de las responsabilidades y tareas fijadas, disciplina, igualdad de oportunidades, respeto a las personas y los derechos humanos, Identidad institucional, entre otros, predominando tanto en docentes como en estudiantes.

A pesar de ello, el 50% de los directivos encuestados (4) sostienen que se han evidenciado algunos anti valores como la deshonestidad sobre todo en la realización de tareas o evaluación por parte de los estudiantes por medio de la copia y la mentira para protegerse de alguna situación incorrecta.

Matriz de problemáticas

Sobre la base de las técnicas aplicadas y documentos analizados se pudo constatar algunas carencias dentro de la institución, las mismas que demandan atención oportuna para garantizar un ambiente de trabajo saludable y una buena comunicación.

Problemas Observados	Causas	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> • La falta de un documento que defina claramente las funciones y atribuciones de cada miembro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institución de poca complejidad en cuanto al número de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento parcial de los fines y objetivos de la institución. • Dificultades de organización. • Funciones y acciones indefinidas que generan incertidumbre. • Confusión de responsabilidades y atribuciones. • Intromisión de funciones. • Dificultades de comunicación. • Ambiente de trabajo desfavorable.
<p>2. Falta de programas de capacitación docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una política de capacitación ni asignación presupuestaria anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación del personal docente. • Falta de identidad. • Poco involucramiento. • Malestar

		<ul style="list-style-type: none"> • Sensación de poca valoración del trabajo. • Falta de cooperación e iniciativa
<p>3. Desconocimiento de los manuales y reglamentos internos existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una política de socialización • Desinterés individual para el conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo inadecuado de situaciones conflictivas. • Dificultades en la toma de decisiones. • Procedimientos académicos inadecuados.

5. DISCUSIÓN

El nuevo entorno, las nuevas necesidades.

El mejoramiento de la calidad, constituye un desafío que involucra decisiones y actores diversos operando en una trama compleja de interrelaciones en las que están involucradas opciones políticas y técnico-pedagógicas que tiene que ver con el tipo de formación que queremos para niños y niñas, y con el tipo de sociedad que aspiramos a construir

La información bibliográfica indica que las actuales discusiones sobre la educación giran alrededor de *los sistemas educativos de calidad, la educación de calidad y las escuelas de calidad.*

En el país, hay consenso respecto a que el sistema educativo enfrenta serios problemas de calidad, siendo éste, un término que posee una enorme potencia discursiva y que en la práctica, puede esconder tras de sí muchas falencias. Hoy, prácticamente nadie defiende la idea de que un sistema educativo de calidad es simplemente aquel que alcanza buenos niveles de acceso y cobertura, y es necesario ampliar y profundizar el debate de los significados y alcances de la calidad educativa en el contexto actual

La educación de calidad tiene que ver con aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a vivir con otros, en un proceso integral e integrado, dirigido a la excelencia. Las escuelas de calidad o eficaces, significan características institucionales -físicas-humanas, valores y principios e integración de la comunidad que promueva el desarrollo de la escuela y su profesorado, configurando un entorno donde el aprendizaje sobre la enseñanza sea parte del propio ejercicio profesional.

Las respuestas

El mejoramiento de las instituciones escolares, con la mirada institucional supone generar condiciones para que los establecimientos se constituyan en organizaciones que aprenden.

Los aprendizajes generados con esta investigación, son múltiples en los aspectos de gestión, liderazgo y valores. Dentro de los principales elementos para la propuesta de mejoramiento de este trabajo, de entre los aportes de los diversos, autores se toma a los de Abraham Zaleznik (1977) catedrático de la Universidad de Harvard que , rompe la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder definiendo como punto fundamental para encuentros o para desencuentros las *concepciones de que cada uno tenga del caos y del orden y de cómo gestionarlo*, dejando marcadas muchas de las pautas de lo que hoy en día se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones.

Por su parte John P. Kotter, profesor de Liderazgo en Harvard Business School al aseverar que las competencias de los gestores y los líderes son diferentes, puntualiza que la *buena gerencia* trae el orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes. El *liderazgo*, por su parte, tiene que ver con el cambio, los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro, posteriormente alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos.

Así tras el diagnóstico del Liceo Integral Cuenca, se podría decir a manera de conclusión preliminar que la calidad educativa ha sido una constante y está plasmada en los documentos curriculares y en la práctica cotidiana. Tras el diagnóstico con metodología FODA y matrices sobre gestión liderazgo y valores se advierten capacidades que pueden ser potenciadas, por ello se define a estos aspectos como el eje estructurador de acciones de mejoramiento que posibilite consolidar una cultura organizativa reflexiva que involucre a los distintos actores facilitando los procesos de auto revisión y mejoramiento de la **gerencia y el liderazgo** pedagógico que haga sustentable el progreso del establecimiento en su conjunto.

La definición de ejes o del foco de intervención para el mejoramiento continuo de la calidad, no debe perder de vista los principios básicos de: equidad, calidad para todos, y el fortalecimiento de la sociedad democrática

Liderazgo

De acuerdo con los elementos del marco teórico, las capacidades de liderazgo van a variar en su énfasis de acuerdo a las instituciones, a las situaciones o momentos concretos de la vivencia institucional. Sin embargo se va requiriendo cada vez con mayor fuerza que en las instituciones educativas el liderazgo necesario sea el *transformador* que enfatiza en: los procesos, en la formación para el cambio, en el desarrollo de la conciencia crítica, que a través de una relación igualitaria estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad, como lo afirma Contreras (2010).

Fernández Pérez (1988), al puntualizar el papel del Director/a de un establecimiento educacional, expresa que sería similar al de un "animador pedagógico profesionalizado", frase que a más de ser halagadora compromete a todas las personas que opten por esta función, pues además de ser alguien que ofrece algo innovador debe ser un experto en facilitar el perfeccionamiento permanente de sus profesores y de los proyectos de innovación o investigación en el aula.

Al respecto, en la institución estudiada, (tabla N° 12) está presente en los directivos la necesidad de promover la formación del personal docente combinando la práctica, la teoría y la reflexión para innovar los procesos de enseñanza y el desarrollo de la investigación, sin embargo no es una práctica sistemática, lo que ha llevado, según los datos de la Tabla N° 19 a un vacío en la investigación educativa institucional, manifestada con actitudes de resistencia a la implementación de propuestas o nuevos métodos de enseñanza.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, formulados y planificados, sin descuidar su acción sobre situaciones no planificadas originadas en las interacciones sociales de los actores. Los criterios de los docentes sobre el liderazgo de la Directora, (Tabla N°19) mayoritariamente son positivos (60% y 75 %) puntualizando las áreas académica, administrativa y financiera, lo que consideran que genera compromiso con las decisiones tomadas y que favorece el trabajo colaborativo y el crecimiento personal, profesional e institucional.

Los padres de familia (Tabla N° 21) sostienen que la dirección promueve un ambiente agradable, armónico y seguro que estimula a sus miembros a participar en

beneficio de la comunidad educativa, aspectos que favorecen las actividades de integración y el mantenimiento de un clima laboral basado en los valores institucionales.

Por su parte los estudiantes se sienten escuchados por la Directora y los profesores (Tabla N° 20), aunque su percepción frente al compromiso docente con la gestión de las autoridades no es algo constante, por lo que se tendría que analizar los motivos de este criterio con la finalidad de corregir o aclarar situaciones que lo requieran.

Tanto la *gestión directiva*, - como el establecimiento educativo es orientado-, como la *gestión pedagógica* -responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas-, implican la toma de decisiones que impactan en la formación y educación, por tanto es necesario fortalecer los roles interrelacionados como *líderes y gestores de cambio*.

Organización administrativa y trabajo en equipo.

La información de la Tabla N° 8 hace referencia a la inexistencia de un manual de funciones y roles. La organización de las actividades académico-administrativas se realiza en procesos de planificación y coordinación establecidas en los planes anuales de acuerdo a las condiciones coyunturales de cada año lectivo. Este es un vacío que debe ser corregido a corto plazo.

Sin embargo, esta falta ha sido superada a través de un trabajo comprometido y compartido entre directora-docentes y equipo terapéutico como lo demuestra la información de la Tabla N° 6.

El trabajo en cada área o departamento (Tabla N° 16), se realiza sobre una programación específica y en coordinación entre áreas, con selección de las mejores estrategias, herramientas y tiempo de trabajo para *intervenciones generales e individualizadas*, así como para *el seguimiento y la resolución de conflictos* oportunamente (Tabla N° 15).

Liderazgo docente

La enseñanza como una actividad humana, implica el ejercicio del liderazgo de todo el personal *el maestro líder no es el que tiene la verdad, sino el que sabe construir en sus estudiantes la forma de obtenerla*, por ello los docentes, como líderes transformacionales innovan la forma de enseñar a aprender partiendo de lo que los estudiantes conocen, valorando estos conocimientos previos y utilizando estrategias para que reconstruyan su aprendizaje,

La gestión pedagógica (Tabla N° 17) fomenta la elaboración de diagnósticos y soluciones adecuadas para atender a la diversidad, potencializando las fortalezas y disminuyendo las debilidades, respetando el ritmo de aprendizaje de los estudiantes y sus capacidades. Para ello cada docente asume la tutoría o refuerzo en su materia de los estudiantes que lo requieran, partiendo de la elaboración de un Plan Educativo Individual donde se registra una serie de información y datos relevantes que orientan a una adecuada intervención.

Las nuevas tendencias de la educación y de las instituciones versátiles necesitan de “nuevos liderazgos”, el mito del héroe individual que dirige a la tropa, como ha dicho Peter Senge, ha dejado de ser creíble y, menos aún, legítimable.

En nuestro entorno esta tendencia se va generalizando, existiendo un Director/a con apertura al cambio, que motiva la participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones y comparten los logros y méritos, no obstante, la tendencia contraria o la de mantener modelos tradicionales de gestión, son menores pero aun su aún subsisten, marcando grandes diferencias en el resultado o producto alcanzado.

En definitiva, el siglo XXI requiere de líderes que sepan “de todo un poco”, con capacidad de administrar, o sea, de canalizar la energía generada en otros, y con habilidades para desatar el entusiasmo o influir en los demás, ya que quizás un director/a sea planificador y administrador eficaz, pero carente de las habilidades del líder para motivar otras personas o viceversa.

Los valores

Los “valores” como un término son abstractos y con un alto grado de relatividad. Como construcción cultural se fundamenta básicamente en creencias y principios que surgen de la sociedad e influyen en la formación del individuo. El valor identificado con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso, cobra importancia, dentro de la educación, no como hecho o actividad aislada sino como una acción interna del individuo.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. La escuela es solo un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y debe destinar un espacio para la educación en valores.

Estos deben estar definidos en el Plan Educativo Institucional con los cuales la escuela se identifica pero sobre todo, deben hacerse presentes en el aula como ejes transversales, que responden a necesidades y que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad.

Para los Directivos y Docentes del Liceo Integral Cuenca promover los valores institucionales y personales es una prioridad (Tabla N° 11), y se los plantea como ejes transversales en la formación integral de los estudiantes adquiriendo un valor predominante en la toma de decisiones (Tabla N° 19). Esta actitud es reconocida y valorada tanto en padres de familia como en estudiantes al considerar que la institución brinda una formación integral basada en los valores de los estudiantes, evidenciándose en el buen clima laboral así como en el accionar de sus miembros.

Evidentemente la familia es la primera escuela de la vida, son los padres quienes intentan transmitir a sus hijos a través de los mensajes verbales, pero sobre todo, de las acciones siendo fortalecidos en el ambiente educativo, transformando razonadamente aquellas que no contribuyen positivamente a su formación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones:

1. *Gestión, liderazgo y valores* son palabras claves en el intento de mejorar la calidad, entendiéndose que la calidad tiene elementos cualitativos que no han estado presentes en los discursos hegemónicos tras de los cuales se construyen políticas educativas haciendo sinónimos de calidad en la educación con resultados de rendimiento escolar estandarizados.
2. A través del análisis de los documentos (tablas de la 6 a la 21) entregados por la Universidad para la presente investigación, se obtienen resultados favorables con respecto a los elementos de gestión y liderazgo en la institución, sin embargo las limitaciones concebidas como debilidades en la matriz FODA se refieren a aspectos de desconocimiento de la existencia de documentos y normativas internas, situación que posiblemente se debe a que dadas las condiciones de escuela particular, hay inestabilidad en la permanencia docente.

De igual manera se evidencian algunos aspectos de la gestión administrativa expresados por los docentes, que expresan sentimientos de insatisfacción, lo que estaría determinando la existencia de un ambiente de trabajo no muy positivo, lo que amerita un proceso de mejoramiento brindando institucionalmente un espacio para redefinir características necesarias para la gerencia y el liderazgo

3. En la actualidad, tras el desarrollo de esta tesis se ha podido identificar elementos que permiten problematizar el tema de la calidad educativa para posibles procesos de mejoramiento, dentro de ellos se encuentran:

Las buenas escuelas o las escuelas contingentes exigen la *calidad* aunque en la práctica este término posee significados muy diversos incluso contradictorios, pues no todos entienden lo mismo ni perciben los mismos fines cuando pretenden reclamarla y es que la calidad, aunque parezca obvio se refiere a lo cualitativo de los procesos vividos en los establecimientos escolares. En este

trabajo se advierte que esta concepción cualitativa es la que predomina en la actualidad.

Las categorías estudiadas se encuentran explícitas en los documentos de planificación y de gestión, advirtiéndose el vacío en cuanto a documentos operativos que sean de fácil acceso y manejo, aspecto que ha sido considerado dentro de la propuesta de mejoramiento planteado

Es ineludible fortalecer el rol de los rectores *como líderes y gestores de cambio con propuestas* innovadoras que promuevan y faciliten el perfeccionamiento permanente de sus profesores, favoreciendo el trabajo colaborativo entre los miembros de su equipo de trabajo manteniendo una actitud abierta al cambio, motivando su participación en la toma de decisiones, compartiendo los logros y méritos.

4. Los procesos de capacitación y actualización docente merecen especial atención para mantener la calidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje, tendientes a la a adquirir las características de las escuelas eficaces.
5. Enfatizo la importancia de la educación en valores durante los primeros años de formación de los seres humanos, para lograr una personalidad sana, íntegra e integral con valores, virtudes y un alto grado de responsabilidad social, donde tanto padres como docentes cumplen un rol fundamental.
6. De acuerdo a mis vivencias, en la institución según las respuestas obtenidas por los directivos en la matriz 2, las características del líder están claras en la teoría, sin embargo, existen interferencias entre las instancias administrativas y pedagógicas al momento de liderar debido a la diferencia de criterio frente a la concepción de escuela: centro pedagógico...o empresa?, siendo necesario mantener un punto de equilibrio entre ambas que permita gestionar y liderar las funciones adecuadamente.

Kotter (1988) considera que tanto un fuerte liderazgo y una gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima. Sin embargo, sostiene que la mayoría de las organizaciones tienen un liderazgo pobre y una excesiva gerencia.

Recomendaciones:

1. Debido a la condición de establecimiento educativo privado, existen ciertas discordancias de la gestión administrativa-financiera con la gestión pedagógica de la dirección y docencia, Por ello en el empeño de mejorar no basta los esfuerzos meritorios y aislados del liderazgo pedagógico, sino que es necesario los mecanismos de apoyo hacia los maestros y sus propuestas a fin de que se pueda tener la posibilidad de ver sus propios logros educativos y plantear propuestas que puedan llevarlos a ser cada vez mejores.
2. Los planes de mejoramiento a partir de las investigaciones diagnósticas con indicadores cualitativos pueden permitir a la comunidad educativa los acuerdos necesarios con la administración sobre lo que se quiere hacer para mejorar. El apoyo en los procesos de mejoramiento debe permitir la libre expresión, la crítica y la autocrítica, permitir espacios y tiempo para la discusión de este tipo de trabajo con asignación horaria dentro del distributivo.
3. Para el logro de la excelencia una de las alternativas es la capacitación básica en gestión administrativa que permite dotar a la planta docente de herramientas para la sostenibilidad y una gestión moderna institucional.
4. Es necesario la creación y socialización de manuales de procedimientos que definan claramente los roles y funciones de cada uno de los miembros que conforman una organización, de tal manera que se coordinen las acciones sin interferencias que perjudiquen el normal desempeño.
5. Establecer adecuados mecanismos de comunicación como una herramienta imprescindible para el logro de los objetivos propuestos y la resolución de conflictos inherente a toda interacción humana.
6. Resaltar la educación en valores, cuya atención se ha visto disminuida por la desintegración de la familia en la sociedad debido a la inmigración y al ritmo de vida actual, cuyos efectos negativos se evidencian en grandes dimensiones.

7. PROPUESTA DE MEJORA

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN EL LICEO INTEGRAL CUENCA 2011.

JUSTIFICACIÓN

“El “Liceo Integral Cuenca” nace con el afán de contribuir al desarrollo de nuestra comunidad, aportando con una permanente reflexión sobre el accionar educativo y promoviendo la investigación y aplicación de diversas alternativas metodológicas para el mejoramiento académico, el desarrollo estético, el desarrollo del pensamiento, entendido como emancipación mental y la amplitud de criterios que favorezcan la solidaridad”, (Plan estratégico 2008-2011),

Tras 11 años de funcionamiento y habiendo en Julio del 2011, entregado a la sociedad cuencana la primera promoción de bachilleres en Ciencias Básicas, fue el momento propicio para la evaluación integral de la eficacia en el quehacer educativo, partiendo del principio de que existe en las escuelas/liceos un gran potencial para el mejoramiento y el desarrollo profesional.

Para caminar hacia la Educación de calidad es necesario re posesionar a la institución en el seno de la sociedad, para ello es pertinente redefinir qué tipo de escuela queremos, sobre qué valores la reconstruiremos, qué procesos pedagógicos se privilegiarán y qué vínculos se establecerán entre calidad educativa y proyecto de sociedad.

El actual momento histórico de grandes cambios en todos los ámbitos, exige transformaciones de fondo que lleven al aprovechamiento de las potencialidades institucionales, lo que en gran medida depende del tipo de Dirección ejercida, otorgándose así al director/a un papel decisivo en la organización de escuelas/liceos de calidad.

Si bien uno de los elementos interesantes en el *mejoramiento continuo*, es el desarrollo de una cultura participativa e informada en los establecimientos, para

que la generación sistemática y regular de metas, junto a las iniciativas individuales conduzcan a logros colectivos en una organización donde la educación constituye el fin primordial, el liderazgo, llamado instruccional o pedagógico, debe ocupar un lugar importante.

“Quienes desempeñan cargos Directivos deberían ser no sólo gestores o administradores sino también buenos profesionales de la enseñanza”.
(www.monografias.com)

Una dirección "eficaz", es factor esencial en el funcionamiento de las escuelas/liceos de calidad. De allí que tras el Diagnostico Situacional 2011 del Liceo Integral Cuenca, se identifica la necesidad de propiciar mejoras integrales, partiendo de *precisar el perfil refinando aspectos de liderazgo pedagógico* centrado en la calidad de la enseñanza, consciente de que su meta es la mejora del aprendizaje de los/as alumnos/as.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

General.-

Fomentar la consolidación de una estructura institucional con mayor coherencia entre la función directiva -proyectos, estilos, actuaciones- y los fines educativos de la Escuela/liceo en función de la promoción y logro de una educación de calidad.

Específicos.-

1. Definir colectivamente las características individuales o perfil de liderazgo pedagógico del Director/a,
2. Identificar las responsabilidades y tareas prioritarias del Director/a y su relación con el equipo de gestión que se constituye en el eje ordenador y conductor de los distintos esfuerzos individuales.

Localización y cobertura

Centro Educativo: Liceo Integral Cuenca,

Provincia: Azuay

Cantón: Cuenca

Parroquia: Baños

Dirección: Calle Vicente Mideros 87-32 y Vía a Baños

Población objeto

Los actores involucrados directos son las docentes, personal administrativo y estudiantes del Liceo Integral e indirectamente padres de familia o representantes y la sociedad.

Sostenibilidad de la propuesta

El Proyecto es sostenible debido a que es una necesidad sentida dentro de la institución, las exigencias sociales reflejadas en las políticas educativas enfatizan en la educación de calidad y en procesos eficaces. Por otro lado este tema se viene aplicando ya en otros países en los que se evidencia un mayor desarrollo social, científico y técnico, y finalmente la ejecución no demanda costos elevados y mantiene a la población objeto concentrada en la institución.

Presupuesto

ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD #	COSTO TOTAL
▪ Material bibliográfico			\$ 50,00
▪ Impresión	0,60 ctvs.	100	\$ 60,00
▪ Fotocopias	0,5 ctv.	300	\$ 150,00
▪ Marcadores líquidos	0,50ctvs.	6	\$ 3,00
▪ Papelógrafos	0,20ctvs	10	\$ 2,00
▪ Refrigerios	1,00	33	\$ 33,00
TOTAL			\$298,00

Cronograma

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSOS	TIEMPO/ SEMANA									
			1	2	3	4	5	6	7	8		
1. Elaboración de la propuesta inicial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recogiendo los criterios y opiniones expresados en el diagnostico institucional y aplicando criterios técnico-pedagógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos bibliográficos. ✓ Material de escritorio y de difusión 										
2. Socialización y análisis de la propuesta con: directivos, docentes, representantes estudiantiles y de padres de familia.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lectura previa del documento ✓ Reunión del colectivo para el análisis 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material de lectura impreso. ✓ Refrigerios 										
3. Implementación de sugerencias, consensuadas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo individual o de subgrupo docente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material de escritorio 										
4. Aprobación de la propuesta final, acuerdos y compromisos de los diferentes estamentos de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesas de trabajo ✓ Sesión plenaria 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material de discusión ✓ Material de escritorio ✓ Refrigerios. 										
5. Publicación		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiales y equipos de reproducción 										

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Almeida Ruiz, A. (2010) Guía Didáctica “*Gestión Del Talento Humano*”, Loja, Ecuador. Editorial UTPL
2. Álvarez Gálvez, L.E, (2010) *Guía Didáctica “Proyecto de grado I”*, Loja- Ecuador Editorial UTPL,
3. Alviria, R. (1999) *Apuntes del IX coloquio de ética empresarial y economía*, Barcelona, España, IESE.
4. Bolívar, A. (2001): “*La calidad en educación: ¿Qué alternativas tiene la...?*”
5. Carnoy, M. (2005): “*La Búsqueda de la igualdad a través de las políticas educativas: alcances y límites*”, Santiago de Chile: Ed: Políticas Educativas y Equidad, Reflexiones del Seminario Internacional sobre Políticas Educativas y Equidad, UNESCO-FORD-UNICEF.
6. Cassasus, J. (2006). “Reformar o Transformar la reforma”, Documento de trabajo.
7. Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*, Barcelona, Ariel.
8. Delors. “*Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura* », Paris.
9. Elacqua, G. (2004): “*El consumidor de la educación: El actor olvidado de la libre elección de colegios en Chile*”, Santiago. Universidad Adolfo Ibáñez,
10. Elmore, R. (2003) “*Salvar la brecha entre estándares y resultados. El imperativo para el desarrollo profesional en educación*”, Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 7, (1-2), pp. 17, 22.
11. Escudero, J. M. (1998). Ver OPECH Documento de Trabajo 1: “SIMCE: Balance crítico y proyecciones imprescindibles”, 2006.: “Calidad de la educación: entre la seducción y la sospecha”, Actas del V Congreso. Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas, España.201-216.
12. Escudero, J. M. (1998): “*Calidad de la educación: entre la seducción y la sospecha*”, Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas, España.201.216,
13. Fullan, M. (1993): “*Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*”. Madrid- España. Editorial Akal Cap 3.21

14. González Valenzuela, J.R. *“Proceso de recolección de datos”*, Editorial trillas, México.
15. Guillen Parra, M. (2009), *Ética en las Organizaciones*, Madrid España Pearson Educación S.A.
16. Kraus, G. (2004), *La Educación en Valores como herramienta de cambio en las escuelas Argentinas*”. Revista e Informática Educativa Medios Audiovisuales “Vol. 1(1), Págs. 48-52.
17. Liceo Integral Cuenca. (2009). *Reglamento Interno*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
18. Liceo Integral Cuenca (2008) Plan Educativo Institucional 2008-2011. Cuenca-Ecuador
19. Liceo Integral Cuenca. (2008). *Código de Convivencia*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
20. Murillo, F.J. (Coord.) (2003): *“La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional sobre el Estado del Arte”*. Bogotá. Convenio Andrés Bello – Centro de Investigación y Documentación Educativa.
21. OCDE, (2004) *“Revisión de políticas nacionales de Educación. Chile”*, París, p.276
22. OPECH (2006): *“SIMCE: Balance Crítico y Proyecciones imprescindibles”*.
23. Redondo, J.; Rojas, K. y Descouvieres, C. (2004): *“Equidad y Calidad de la Educación en Chile. Reflexiones e investigaciones de eficiencia de la educación obligatoria (1990-2001)”*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Vicerrectoría de Investigación. Santiago, Chile.
24. Tedesco, J.C. y López, N. (2002): *“Las condiciones de educabilidad de los niños y adolescentes en América Latina”*, Buenos Aires – Argentina Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE), UNESCO.
25. UNESCO (2000): *“La educación encierra un tesoro”*. Informe de la Comisión
26. Valencia Aguirre, A.C. (2011), Revista *“La tarea: gestión Educativa”*, N° 18, Guadalajara, Jalisco.
27. Whitty, G. (1998): *La escuela, el estado y el mercado*, Madrid. Ediciones Morata.

Formato electrónico

1. “Pronunciamiento Latinoamericano por una Educación para Todos. Elaborado con oportunidad del Foro Mundial de Educación, Dakar, Senegal,

2000. [En línea] Disponible en <http://www.fronesis.org/prolat.htm> [9 de junio del 2011]
2. Características de un líder[En línea]. Disponible en: www.emprendedoresnews.com/.../caracteristicas-de-un-lider.html
 3. Arana Ercilla, M. y Batista, N. “Educar en valores a los niños”, [En línea]. Cuba, disponible en <http://Guiainfantil.Com/1145/Educar-En-Valores-A-Los-Ninos---Tv-Para-Padres>. [9 de junio del 2011]
 4. Berenstein, M. (2007) “*Los valores en la educación* “la educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesión. [En línea]. Disponible en <http://www.emprendedoresnews.com> [9 de junio del 2011]
 5. *Características básicas del Líder- Aula Fácil*. [En línea]. Disponible en: www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-6.htm [17 de junio del 2011]
 6. *Características de un líder*. [En línea]. Disponible en [www.trabajo.com.mx/caracteristicas de un lider.htm](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm). [17 de junio del 2011]
 7. Características y mejores prácticas de un buen líder. [En línea]. Disponible en: www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/hace_lider.htm
 8. Contreras, R. (2006). *Liderazgo docente en las aulas*, [En línea] Chile, disponible en [http:// www.atinachile.cl/.../Liderazgo-docente-en-las-aulas.html](http://www.atinachile.cl/.../Liderazgo-docente-en-las-aulas.html).[9 de junio del 2011]
 9. Definición de liderazgo [En línea]. Disponible en: [www.libertadfinanciera.com/definicion de liderazgo.htm](http://www.libertadfinanciera.com/definicion_de_liderazgo.htm). [9 de junio del 2011]
 10. González, N “*Concepto de Liderazgo*” [En línea]. Disponible en www.gestiopolis.com - www.monografias.com - www.unamosapuntes.com [17 de junio del 2011]
 11. *Isaacs, David (1988) “La educación de las virtudes humanas”* [En línea]. Disponible en www.unav.es/tmoral/virtudesyvalores/vparticular/.../ledlodiXVI.pdf Similares[17 de junio del 2011]
 12. Gross, Manuel, (2010) *Luces y sombras del liderazgo*. [En línea]. Disponible en: <http://toptenms.blogspot.com/2009/10/luces-y-sombras-del-liderazgo.html> [17 de junio del 2011]

13. Liderazgo, Definición de... [En línea]. Disponible en: www.libertadfinanciera.com/definicion_de_liderazgo.htm [9 de junio del 2011].
14. Lores González, A. (1997). *Las diferencias entre ser un gerente y ser un líder*. [En línea]. Disponible en <http://www.emprendedoresnews.com> [10 de julio del 2011]
15. Madero, B. (2006), *Monografía*. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/podlider.htm>. [17 de junio del 2011]
16. Majdalani, M.L. (2006) “*La importancia de educar en valores*”. [En línea] Disponible en http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=773912. [9 de junio del 2011]
17. Manual de procedimientos-Monografías.com. [En línea] Disponible en: www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml. [17 de junio del 2011]
18. Poloni Oyarzun, A. (2009) Escuelas eficaces y liderazgo - Monografias.com . Partes: 1, 2, 3. [En línea] Perfil de la dirección eficaz; Factores de eficacia en los establecimientos educacionales. Disponible en www.monografias.com/...eficaces/escuelas-eficaces.shtml[9 de junio del 2011]
19. Rebolledo Saavedra, G. C. (2007) “*Gestión educativa*” Portal de la educación inicial. Diplomado Gestión Estratégica - U. Chile. [En línea] Disponible en: <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.asp> [13 de septiembre de 2011]
20. Reyes Ponce. *Manuales Administrativos - Manual Administrativo - Apuntes de...* [En línea]. Disponible en www.elprisma.com/apuntes/.../manualesadministrativos/ [9 de junio del 2011]
21. Rosas, S. (2004), “*Educación en valores*”, Perú. [En línea]. Disponible en [Http://Www.Monografias.Com/Trabajos21/Educacion-En-Valores/Educacion-En-Valores.Shtml](http://Www.Monografias.Com/Trabajos21/Educacion-En-Valores/Educacion-En-Valores.Shtml)garay ROSAS. y otros. [9 de junio del 2011]
22. Ruiz, G. (2007) “*Gestión de las organizaciones*” Portal educativo del estado argentino educar. [En línea]. Disponible en:

- <http://www.educ.ar/educar/site/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html> [13 de septiembre de 2011]
23. *Siete características de un líder exitoso Mejores proyectos. (2007). [En línea]. Disponible en: iaap.wordpress.com/.../siete-caracteristicas-de-un-lider-exitoso/*
24. Tedesco, J.C. y Tenti Fanfani, E. (2002). Nuevos tiempos y nuevos docentes [En línea]. Buenos Aires. Disponible en: http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/sindicalismo_y_reforma_nuevos_
25. UNESCO (2007): UNESCO/OREALC: “*Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*”. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). 29 y 30 de marzo de 2007; Buenos Aires, Argentina. [En línea]. Disponible en <http://www.unesco.cl> [13 de septiembre de 2011]
26. ZALEZNIK, A. (2007) *La diferencia entre Directivo y Líder*- Blog de Alicia Chavero [En línea] achavero.blogspot.com/.../zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html
27. Zaleznik, A .La dicotomía entre líderes y managers ... [En línea. Disponible en : www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=38068 [19 de agosto del 2011]
28. Zaleznik, A. (2006) Lo relevante en el liderazgo gerencial | GestioPolis. [En línea]. Disponible en www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/relldgermv.htm [19 de agosto del 2011]
29. Zaleznik, A (2006) Directivos y líderes se forman? [En línea]. *Disponible en: cidtur.eaehrtur.cu/boletines/Boletines/.../Directivos.htm.* [17 de junio del 2011]

- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

II. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

ANEXO N°2

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCATIVO

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

Estimado Profesor- Profesora:

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

Solicito que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos, a continuación responda, según su PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas: SIEMPRE, A VECES, NUNCA. Marque con una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

III. DATOS DE IDENTIFICACION

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Provincia: _____ Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

f. Fiscal ()

g. Fiscomisional ()

h. Municipal ()

i. Particular laico ()

j. Particular religioso ()

IV. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes, un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familia-asociación civil-padres y representantes -consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo En equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

DECLARACIONES	Siempre	A Veces	Nunca
1. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes, un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. Los directivos favorecen el desarrollo de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
4. Considera Usted, que la Institución Educativa está brindando una formación integral en valores en los estudiantes.			
5. En las clases se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
6. Evidencia un clima laboral caracterizado por el buen manejo de valores.			
7. Los métodos de enseñanza en el aula, se caracterizan por la innovación, la variedad, y las oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
8. Las autoridades y los docentes motivan a las estudiantes en el empleo adecuado de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación.			
9. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes.			
10. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
11. El currículo propuesto tiende al buen desempeño académico de los estudiantes.			
12. Los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCATIVO

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

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

Agradezco su cooperación.

Cargo: _____

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.?¿En qué se diferencia de la información?

2. ¿El Centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, el cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la Dirección de su centro y el Profesorado?

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantado?

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

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

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

ANEXO Nº 5

ENCUESTAS Y ENTREVISTAS DE LOS DIRECTIVOS

Tabla 6

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

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.		
b. Coordinadores de Área.		
c. Por grupos de Trabajo.		
d. Trabajan individualmente.		
e. No contestan.		

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la Institución		
b. Los resultados obtenidos en la Institución		
c. Valor y Tiempo empleados en la Institución		
d. Otros		
e. No Contestan		

Tabla 8

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

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

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si		
No		
TOTAL		

Tabla 10

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

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

Tabla 11**LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

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

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

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

Tabla 13**PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR**

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

Tabla 14**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION**

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

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTIVO, JUNTA DE PROFESORES

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

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

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

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIDAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

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

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos				
b.	Plan estratégico				
c.	Plan operativo anual				
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes				