



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Letort de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2010-2011”

Tesis de Grado previo la obtención del título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo

Autor : Karen Alexandra Yépez Sánchez

Director: Mgs. Mónica Rosalba Unda Costa

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 01 de octubre de 2011

Mgs.

Mónica Unda Costa

DIRECTORA DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Karen Alexandra Yépez Sánchez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Quito, 01 de octubre de 2011

f)

Mgs. Mónica Unda Costa

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Karen Alexandra Yépez Sánchez, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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”.

Quito, 01 de octubre de 2011

AUTORÍA

Yo, Karen Alexandra Yépez Sánchez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Adicional mente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 de Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica 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”

Karen Alexandra YépezSánchez

CI: 1706641204

**ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL
PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y
LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

**CARTA DE CONSENTIMIENTO PARA LA PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA EN
ESTUDIOS DE EVALUACIÓN**

**Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Sección Secundaria de la
Unidad Educativa Letort**

Dr. Fernando Muñoz V.
Rector Unidad Educativa Letort
Presente

Estimado Dr. Muñoz:

Por medio de la presente, quiero invitarlo a participar en un estudio de investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort. Mi nombre es Karen Alexandra Yépez Sánchez y soy Directora del Departamento de Inglés de la Unidad Educativa Letort. Este estudio está siendo realizado por mí con el objeto de obtener mi título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Si usted acepta participar en este estudio, su participación consistirá en permitir que se distribuya cuestionarios a usted, la señora Vicerrectora, los cuatro jefes de área, a veinticinco docentes, quince padres de familia y a veinte estudiantes de la sección secundaria de la institución Educativa que usted dirige. También será necesario que usted, la señora Vicerrectora y los cuatro jefes de área respondan preguntas de una entrevista previamente diseñada. Del mismo modo, será necesario que me permita analizar todos los instrumentos curriculares de la institución. En mi opinión, este proyecto puede contribuir a determinar el clima laboral del centro educativo, así como a desarrollar nuevos proyectos y estrategias que promuevan el liderazgo y los valores dentro de su comunidad educativa.

Toda información que usted provea, será estrictamente confidencial. Si los resultados de este estudio son publicados, los informes contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor hágala. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo la responderé gustosamente. Si usted decide formar parte de este estudio por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado.

Karen Yáñez Sánchez Karen Yáñez 13 Dic / 2010
Nombre del Investigador Firma del investigador Fecha

Juan Fernando Muñoz V. Juan Muñoz 13 Dic / 2010
Nombre del Rector Firma del Rector Fecha



ÍNDICE

	página
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
ACTA DE SESIÓN	III
AUTORÍA	IV
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VII
RESUMEN	IX
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1.La gestión Educativa	3
2.1.1. Definiciones de gestión	3
2.1.2. Concepto de Gestión Educativa	3
2.1.3. Las Dimensiones de la Gestión	6
2.2. Liderazgo	7
2.2.1. Definiciones de Líder y Liderazgo	7
2.2.2. Tipos de líderes y liderazgo	7
2.2.3. Liderazgo Educativo	8
2.2.4. La ética en las Instituciones educativas	10
2.2.5. Toma de decisiones basadas en la ética	12
2.3. Diferencias Entre Directivo y Líder	15
2.4. Los Valores y la Educación	18
3. PROCESO METODOLÓGICO	21
3.1. Participantes	21
3.2. Materiales e Instrumentos	24
3.3 Método y procedimiento	25
4. RESULTADOS	27
4.1. Diagnóstico Situacional	27
4.1.1. Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	27
4.1.1.1 El Manual de la Organización	27

4.1.1.2. El Código de Convivencia	27
4.1.1.3. El Plan Estratégico	28
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual Poa	30
4.1.1.5. El proyecto Educativo Institucional	30
4.1.1.6. El Reglamento Interno y otras regulaciones	32
4.2. La estructura Organizativa de la Unidad Educativa	33
4.2.1 Misión y Visión	33
4.2.2. El Organigrama	35
4.2.3 Funciones por áreas y departamentos	36
4.3. El Clima Escolar y Convivencia con valores	38
4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	38
4.3.2 Dimensión Organizativa y operacional en valores	38
4.3.3. Dimensión administrativa y financiera en valores	38
4.3.4 Dimensión comunitaria y valores	39
4.4 Análisis FODA	40
4.4.1. Fortalezas y Debilidades	40
4.4.2. Oportunidades y Amenazas	41
4.4.3 Matriz FODA	43
4.5. Matriz de Problemáticas	45
4.6. Resultados de Encuestas y Entrevistas	48
4.6.1. De las encuestas a Directivos	48
4.6.2. De la Entrevista a Directivos	59
4.6.3. De las Encuestas a Docentes	62
4.6.4. De las Encuestas a Estudiantes	65
4.6.5. De la Encuestas a los Padres de Familia	67
5. DISCUSIÓN	69
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	76
7. PROPUESTA	78
8. BIBLIOGRAFÍA	82
9. APÉNDICES	84

RESUMEN

Este estudio pretende analizar la gestión liderazgo y valores en la administración de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2010 - 2011, ya que la calidad de la educación ecuatoriana ha estado en continua discusión durante los últimos años.

La investigación fue realizada en la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort de la ciudad de Quito y se aplicó la técnica de la encuesta a autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia de la sección secundaria. Una entrevista estructurada fue aplicada a los directivos de la Unidad. La observación de los instrumentos curriculares fue un importante instrumento para obtener información válida y confiable.

La institución Educativa prioriza el liderazgo, la formación en valores, la excelencia académica con programas de calidad innovadores e intenta mantener una participación activa con todos sus miembros. No obstante debe mejorar aspectos como la comunicación en toda su esencia, por lo que se sugiere efectuar proyectos para la implementación de buenos canales de comunicación y valores en toda la comunidad educativa.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca describir la gestión, liderazgo y valores en la administración de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2010 – 2011.

En una sociedad donde las familias son cada vez más disfuncionales y cada día se oye un nuevo caso de corrupción, esta investigación es una herramienta esencial para reconocer al liderazgo y a la educación en valores como base para construir un país con gente culta y ética. Por este motivo, el objetivo general de este trabajo de investigación es analizar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Sus objetivos específicos son desarrollar competencias de gestión, de liderazgo y valores en los centro educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado; determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas; y finalmente fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Los nuevos directores de centros educativos deben aceptar nuevos retos y responsabilidades para enfrentar las crecientes demandas en cuanto al aprendizaje integral de los estudiantes, en la gestión con la comunidad y también en el manejo administrativo y financiero, dentro de una sociedad que necesita retornar a los valores como eje central de su vida.

Esta investigación proveerá a la Unidad Educativa Letort de valiosa información para poder emprender nuevos proyectos de desarrollo de liderazgo y valores que

beneficiarán enormemente a toda la comunidad educativa. También servirá como requisito para obtener mi título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Sin embargo, el proceso de investigación ha enfrentado ciertas limitaciones como la falta de apertura a proporcionar documentos oficiales de la institución para su análisis y la resistencia de los directivos a ser juzgados y evaluados por un subordinado y por la comunidad educativa en general.

Con la siguiente investigación, lo invito a analizar uno de los temas más relevantes y sensibles en lo que se refiere a una educación de calidad como es la gestión, liderazgo y valores en el Ecuador.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión

2.1.1. Definiciones de gestión

Gestión: 1. f. Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. 2, Dirección, administración de una empresa, negocio, etc. (Diccionario de la lengua española)

Gestión educativa: “Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones, estrategias, acción y los resultados que se lograrán”. (Mayorga, 2008)

Gestión educativa: “La gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación”.(Centro Lasallista de Formación)

Gestión escolar: “conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa(Diccionario de la Lengua Española)

2.1.2. Concepto de Gestión Educativa

La página de internet “educación inicial” presenta interesantes puntos de vista de los autores G. Frigerio, M. Poggi, Ezequiel Ander-Egg, Gustavo Gerardo Mangisch y Luis Bidegain, quienes expresan que la gestión educativa debe determinar los objetivos de la institución junto con sus estrategias, planes de acción y optimización de recursos, tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas de la institución y comprometiendo a todos quienes la componen en el logro de metas comunes.

(<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>, 2010)

Por otro lado, el sitio en línea “educ.ar” define a la gestión como el cumplimiento y evaluación de las técnicas, las acciones y las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la institución de manera ética, eficiente y eficaz. Es sumamente importante diferenciar a la gestión educativa y la gestión escolar ya que pudiéramos tomarlas como sinónimos. La gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa gubernamentales y la gestión escolar se relaciona con dirección de un establecimiento educativo específico. La gestión institucional busca la consecución de metas establecidas por el establecimiento por lo que la planificación se torna un elemento primordial.

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

Toda empresa educativa tiene como meta dentro de su gestión optimizar su productividad y competitividad de una manera efectiva, para lo cual busca un director competente que pueda reconocer los agentes que le favorecerán en su misión de lograr el éxito educativo y que a la vez funcione como el motor principal de esta actividad.

Un director debe tener la capacidad para manejar personas, tener el don de líder, saber tomar la decisión más apropiada para toda la comunidad educativa, ser inteligente, honesto, correcto, firme e imparcial; ser entusiasta, visionario, innovador; tener la habilidad para resolver conflictos mediante el análisis minucioso de cada detalle; tener facilidad para relacionarse con los demás y sobre todo, ser muy paciente y flexible.

La responsabilidad de la gestión educativa recae principalmente en el director del establecimiento, quien a su vez debe comprometer a toda la comunidad educativa a respaldar sus decisiones y a participar en las tareas de definir objetivos, planificar, controlar, solucionar conflictos, mantener canales de de comunicación abiertos y capacitar al personal. De todas formas, el director no es el único responsable ya que

los maestros, administrativos, conserjes, etc. son también actores institucionales y encargados de transformar la educación, favoreciendo la innovación.

El mundo y la sociedad actual están en permanente cambio, por lo que el papel del director en estos tiempos es de transformar positivamente la educación mediante la reflexión y análisis de sus propuestas, con el fin de satisfacer las crecientes demandas sociales de su comunidad. Para ello, necesita tener muy en cuenta el equilibrio entre potestad y autoridad tan necesario para poder liderar un grupo y crear un ambiente de seguridad y confianza.

La gestión moderna se ve favorecida de los beneficios que ofrecen las TICs, por lo cual, un director competente debe valerse de ellas para evitar burocratizar la institución con el llenado de cientos de papeles que si bien son necesarios para conservar por escrito información relevante y evitar confusiones, también pueden ser optimizados mediante el uso de la tecnología. De esta manera los docentes pueden enfocarse en aspectos que son imprescindibles como el trato directo con los estudiantes dentro y fuera del aula de clase.

El tener que resolver conflictos diariamente puede ocasionar que el director caiga en un fuerte desgaste emocional y físico. Por consiguiente, el director de un centro educativo debe mantenerse emocionalmente estable y equilibrado, siendo sensible ante diferentes situaciones pero sin permitir que sus sentimientos tomen parte en la toma de decisiones objetiva, ni que sus emociones se vean afectadas para así poder bajar tensiones y calmar ansiedades pero siempre con el ejemplo de su temperamento y de sus acciones.

Para poder cumplir con las numerosas actividades que requiere la gestión educativa, el director debe contar con el tiempo necesario y sobre todo con mucha organización para poder atender diversas situaciones a la vez. Esto puede ser realizado con una correcta organización y planificación de programas y agendas, dándoles prioridad a unas tareas sobre otras.

2.1.3. Las Dimensiones de la Gestión

Ruth Harf y Delia Azzerboni, en su libro *Conduciendo la Escuela: Manual de Gestión Directiva* (2008), analizan las dimensiones de la gestión como dispositivos que facilitan la comprensión de la institución educativa desde diferentes niveles institucionales; identificando, implantando, eligiendo y creando diferentes dimensiones de análisis.

- a) La Dimensión Organizacional: Trata la forma en la que está organizada la institución, la jerarquía del personal con organigramas, como están repartidas las tareas y responsabilidades, los canales formales de comunicación y el uso del tiempo.
- b) La Dimensión Administrativa: Determina las formas de contar con recursos necesarios mediante su previsión oportuna y otorgando prioridad a las necesidades básicas del establecimiento. También da importancia al control y cumplimiento de normas establecidas, el manejo oportuno y correcto de la información, la planificación de las estrategias, la atención a los recursos humanos y financieros.
- c) La dimensión pedagógica-didáctica: Analiza cómo se realizan las actividades pedagógicas en sus modalidades y teorías de enseñanza y los criterios de evaluación.
- d) La dimensión comunitaria: Determina las relaciones entre la institución educativa y la comunidad.

2.2. Liderazgo

2.2.1. Definiciones de Líder y Liderazgo

Líder: Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua).

Líder: Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que éstos les afectan a ellos. (Bass, 1990)

Líder: Cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. (Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956)

Liderazgo: 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. (Chiavenato, 1993)

Liderazgo: El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. (Bass, 1990).

Liderazgo: El liderazgo tiene lugar cuando un miembro influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. (Bass, 1990)

Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua).

2.2.2. Tipos de líderes y liderazgo

Los principales tipos de líderes de acuerdo a la relación entre el líder y sus seguidores son: el líder autocrático, democrático, participativo, paternalista y autoritario. El líder autocrático manada de acuerdo a su propia voluntad sin tomar en cuenta lo que los demás desean o necesitan. Es él quien da las reglas al grupo,

asigna el plan, las tareas y quien recibe los elogios. Por otro lado el líder democrático toma en cuenta un conjunto de reglas para la convivencia social y política. Es una guía en el proceso de toma de decisiones, es objetivo tanto en sus elogios como en sus críticas y es participativo. El líder participativo es el que trabaja por el bien común. No tiene el poder totalmente controlado ya que la toma de decisiones, resolución de problemas y delegación de tareas son analizadas tomando en cuenta las necesidades de la organización y de las personas que la integran y mediante la participación de todos. El líder paternalista no impone sus ordenes, más bien las da en forma de consejo ofreciendo muchas veces falsas recompensas, lo que puede generar malestar y frustración. Finalmente el líder autoritario es quien tiene la razón absoluta aunque no esté siempre seguro de ello. Impone sus órdenes a base de gritos y presiones. (Balduino, 1982)

Se mencionan constantemente los tres tipos de liderazgo que representan diversas formas de autoridad son el líder tradicional, líder legítimo y líder carismático. El líder tradicional hereda el poder o cargo por tradición o costumbre desde hace generaciones. Por otro lado, el líder legítimo consigue el poder a través de medios autorizados en las políticas legales. Por último el líder carismático tiene la habilidad de promover entusiasmo a sus seguidores.

También se puede escuchar sobre otros tipos de líderes y liderazgo como según su clasificación: el líder autócrata, líder emprendedor, líder liberal, líder proactivo y líder audaz; o según la formalidad de su elección: el líder formal e informal; o según la influencia del líder en sus seguidores: el liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo lateral y liderazgo en el trabajo. Finalmente, el liderazgo también podría clasificarse en liderazgo individual, liderazgo ejecutivo y liderazgo institucional.

2.2.3. Liderazgo Educativo

Desde los inicios de la historia del hombre, el mundo ha contado con personajes importantes que han tenido la habilidad de arrastrar a otros y de influir de alguna manera en sus vidas. Por este motivo, el liderazgo es uno de los fenómenos que

más llama la atención y por ende es analizado por personas especializadas en el comportamiento humano dentro de la sociedad.

La mayoría de estudios sobre el liderazgo han sido realizados desde una perspectiva psicológica pero hoy en día el punto de vista de la ética es esencial para estudiar las particularidades de un líder en la sociedad, ya que toda cabecilla debe tener un comportamiento íntegro y honesto para poder generar confianza en sus seguidores, especialmente si hablamos de líderes en el campo educativo donde se tiene la responsabilidad de no solo educar sino también de formar a muchas de las nuevas generaciones de un país.

Un líder debe tener la capacidad de utilizar el diálogo como herramienta principal para una comunicación adecuada con el medio, así como la capacidad de escuchar la intención explícita e implícita del emisor de un mensaje y de esta manera comprenderlo. Para esto, un líder debe estar comprometido con su gente y sentirse responsable de su bienestar tomando en cuenta la dignidad y las habilidades individuales de todas las personas de su entorno.

El generar credibilidad basado en el ejemplo y no solo en palabras es uno de los mayores retos de todo líder educativo. Para este efecto se debe manejar los afectos, los sentimientos y las emociones; es decir, manejar perfectamente la inteligencia emocional, conociendo nuestras fortalezas y cultivándolas al máximo y sobre todo superando paso a paso cada una de nuestras debilidades.

Un líder de la educación debe tener, en todo momento, objetivos claramente estructurados, debe saber a dónde exactamente quiere llegar mediante la proposición de metas alcanzables, el análisis de causas y efectos y la planificación. El planificar cada situación a detalle permite innovar sin tomar riesgos innecesarios y así poder tomar una actitud visionaria para la consecución de las metas planteadas.

Los seres humanos somos libres por naturaleza por lo que un dirigente educativo “es aquella persona que conduce a otras en libertad” e influye en sus motivaciones y comportamiento. (Bass, 1990). Que otras personas nos sigan y apoyen no quiere decir que lo hacen de la misma manera ni con el mismo propósito. Por este motivo

hay que considerar los diferentes enfoques relacionales del liderazgo que lo consideran como “un proceso de influencia mutua entre el líder y el seguidor” (Guillén Parra, Manuel, 2008, p.185).

El liderazgo transaccional maneja una relación de intercambio donde el seguidor se adhiere al líder esperando recibir algo a cambio por lo que ambas partes podrían sacar partido de la relación. Por otro lado el liderazgo transformacional da al líder la consigna de provocar cambios en las opiniones, actitudes y creencias con el fin de generar responsabilidades y lealtad apelando a valores e ideales como la libertad. (McGregor Burns, James, 1978) Finalmente se debe tomar en cuenta el liderazgo servidor donde el líder impulsa a los demás mediante el servicio que presta sin que ésa sea su intención principal, logrando fidelidad a través de la generación de confianza.

2.2.4. La ética en las Instituciones educativas

La ética es un componente necesario en el currículo de todo directivo educativo. “Con frecuencia, la reflexión ética llega tarde ante los avance científicos y tecnológicos” (Chavarría, Marcela, 2007, p16). Todo avance es positivo por sí mismo pero eso no siempre significa que sea positivo para la vida humana, ya que se confunde cantidad con calidad en la educación y se da mucha más atención a la instrucción en nuevas tecnologías que a desarrollar la creatividad y dedicarse al prestar servicio a la sociedad. En la actualidad la sociedad no da cabida a la mediocridad por lo que muchos docentes vuelven a sus estudiantes muy competitivos, dejando a un lado la ética para ganar a como dé lugar y olvidan la parte central de su profesión, que es el formar el carácter de sus estudiantes (Chavarría Marcela, 2007).

Muchas instituciones educativas trabajan con eficacia y eficiencia pero dejan a un lado la ética por lo que terminan siendo deshumanizadas. Por este motivo se debe decir que la eficiencia, la eficacia y la ética son esenciales en toda organización. Es importante tomar en cuenta que la ética no puede ser impuesta y que nunca se termina de aprenderla ya que su aprendizaje no significa que se acabará con la

injusticia y la corrupción. Ésta simplemente amplía los límites de la libertad, de la justicia y de la transparencia del comportamiento humano.

La ética en las organizaciones y en este caso, en las instituciones educativas hace referencia a la calidad humana de sus directivos, de sus líderes y de sus acciones dentro de la institución. Su calidad humana se centra en el respeto hacia los demás, en la flexibilidad, en la transparencia, en la generosidad, en el optimismo, en la lealtad con el fin de construir confianza mediante comportamientos éticos. (Guillen Parra, Manuel, 2008).

Cuando hay confianza en las personas con las que se comparte el trabajo la lealtad es fortalecida, lo que tiene efectos positivos sobre la fidelidad de toda la comunidad educativa. En un ambiente de transparencia y seguridad en la institución se genera automáticamente cooperación y unión de voluntades ante objetivos comunes. La consecuencia inmediata de una toma de decisiones correcta y honesta es la motivación para el trabajo, lo que a su vez tiene repercusiones efectivas en su imagen y reputación. En otras palabras, este círculo virtuoso es continuamente retroalimentado, transmitiendo confianza permanente, la cual se recupera en forma de fidelidad a la propia institución educativa. (Guillen Parra, Manuel, 2008).

La responsabilidad ética “se refiere a la capacidad del ser humano de responder de los actos que realiza y de las consecuencias de esos actos en su contenido ético” (Melé, 1997,47). Sin libertad no se puede exigir responsabilidad. En la medida que se obtiene mayor libertad en el desempeño de las actividades y funciones, se obtiene mayor responsabilidad y mayor oportunidad para el desarrollo personal. “La profesionalidad en el trabajo implica que técnica y ética son inseparables” (Guillén Parra, Manuel, 2008, 32).

La calidad ética personal es la base del liderazgo y de la construcción de confianza. Esta calidad ética personal debe estar apoyada en la justicia como uno de los bienes fundamentales de la persona. La persona que se propone actuar justamente conoce el derecho al propio desarrollo personal de quienes trabajan y forman parte de su institución, conoce el derecho a una vida digna originando mejores condiciones laborales, conoce el derecho al honor y la fama evadiendo la crítica negativa, conoce el derecho a la intimidad fomentando el derecho a la privacidad y

confidencialidad, conoce el derecho a la libre iniciativa potenciando la participación. (Guillen Parra, Manuel, 2008).

La justicia dentro de las organizaciones y especialmente en las instituciones educativas es un complemento importante de la “calidad ética personal” pero no es la única necesaria. A la justicia deben ir acompañadas la humildad, la paciencia, la prudencia, la integridad, la honestidad, etc. La calidad ética esta en continuo cambio y movimiento. Un líder excelente no es una persona perfecta sino la que trata de hacer el bien permanentemente mediante un proceso de mejora continua de la calidad humana.

2.2.5. Toma de decisiones basadas en la ética

Eficacia, eficiencia y ética son pilares fundamentales de toda organización. La ética es inseparable de la eficiencia y de la eficacia cuando se trata de organizaciones humanas. Todas las organizaciones, y dentro de estas las instituciones educativas, son creadas para alcanzar diferentes objetivos y metas. Para alcanzar dichas metas la institución educativa debe ser eficaz, lo que implica realizar un trabajo adecuado pero tratando de utilizar el menor consumo de recursos posibles; a lo que llamamos eficiencia. Es decir, la eficacia se enfoca en los fines mientras que la eficiencia en los medios. Sin embargo, hablar de eficacia y eficiencia no es suficiente si no se toma en cuenta a la ética, la cual toma en cuenta a las personas que integran la institución educativa. La ética no sólo toma en cuenta los resultados sino quien los realiza.

El proceso de toma de decisiones dentro de instituciones educativas son un conjunto de pasos que permite diagnosticar un problema que necesita solución, diseñar estrategias para solucionarlo y elegir la mejor opción controlando que la decisión tomada haya sido la más apropiada sin olvidar el principio ético de la “regla de oro” “Haz con los demás cómo quisieras que hicieran contigo” (Guillén Parra, Manuel, 2008, .77).

Un directivo que toma decisiones correctas e íntegras requiere contar siempre con la capacidad de escuchar, dialogar y explicar todo lo que considere necesario

durante el proceso, siempre con honradez ética para dar un criterio sensato que favorezca al bien común de la comunidad educativa.

Guillén Parra menciona también en su libro “Ética en las Organizaciones” otros principios éticos básicos para la toma de decisiones de un líder educativo son el respeto a la dignidad de las personas defendiendo la igualdad de todos los seres humanos; el respeto a la libertad de las conciencias ya que toda persona tiene la capacidad de discernir entre el bien y el mal; el principio de la primacía del bien moral sobre el bien útil considerando que todo lo que se puede hacer no necesariamente es todo lo que debe hacerse; y principalmente el principio ético que lleva al ser humano a buscar hacer el bien y evitar el mal.

Stephen Covey (1990) manifiesta en su trabajo que se debe contar con principios y pautas de conducta llamadas hábitos de conducta éticos internalizados para acertar en las decisiones. Las virtudes son hábitos que se adquieren mediante la reiteración de actos semejantes. No obstante, no todo hábito es una virtud desde el punto de vista ético, por lo que se llama virtud ética a un hábito estable en la naturaleza de la persona, quien lo ha adquirido con la práctica y es bueno ya que aporta al desarrollo del ser humano.

Una virtud ética con la que debe contar un directivo o líder educativo para la acertada toma de decisiones es la prudencia o “sabiduría práctica para acertar” que facilita el juicio sobre lo que es bueno hacer en ese determinado momento. Es tener la capacidad de distinguir entre lo correcto y lo incorrecto, es la actitud de quien constantemente se preocupa por saber claramente qué es lo que debe hacer y cómo lo debe hacer.” La prudencia organiza las relaciones entre principios o valores, fines y medios”. “El hombre prudente es solícito, preocupado, industrioso, previsor y providente”. (González Álvarez, José Luis, 2001, 238). Es desde la palabra del otro que el hombre prudente comprometido con la justicia podrá planificar una acción liberadora. (González, José, 2001). Un directivo prudente debe observar, entender y diagnosticar el presente, optimizar el pasado y prever el futuro. (Guillén Parra, Manuel, 2008).

Dentro de las virtudes necesarias en el proceso de diagnóstico del problema, además de ser prudente, el líder educativo debe considerar virtudes como la

fortaleza, la objetividad y la humildad. La fortaleza es lo primero que se requiere ante un problema ya que es valentía, coraje, firmeza de quien se enfrenta a un obstáculo sin cobardía y se mantiene en la lucha sin desaliento. No nos referimos a fuerza física sino fuerza interior, psíquica y espiritual. (González Álvarez, José Luis, 2001). El ser objetivo en una toma de decisiones involucra el dejar a un lado los sentimientos de la persona quien decide y el ser humilde es el saber admitir lo que posee y de lo que carece.

Para continuar en el proceso de la toma de decisiones no se puede olvidar de las virtudes la magnanimidad o hábito de proponerse metas altas, de la audacia para saber superar las limitaciones, de la constancia y especialmente de la confianza en los demás y sobre todo en uno mismo.

2.3. Diferencias Entre Directivo y Líder

Toda persona al mando de un grupo, ya sea como su líder o como su directivo, maneja un cierto grado de poder sobre el resto. El ordenar a los demás es una característica de puestos que implican mucho compromiso y responsabilidades como planificar, organizar y evaluar al personal para así poder alcanzar las diferentes metas propuestas por la institución, así como también tomar decisiones, manejar todo tipo de información y encargarse de que haya armonía en las relaciones interpersonales para poder desenvolverse en un ambiente seguro y agradable.

A pesar de que la palabra “poder” pueda sonar un tanto fuerte, e inclusive en ocasiones negativa, su significado en realidad es “la capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro u otros” (Hodge,B.J.;Anthony,W.P.;y Gales, 1998,315), o para resistir de la influencia de terceros.

Toda institución educativa necesita de un líder que tenga la capacidad de guiar, apoyar y dirigir a toda la comunidad educativa mediante una ética y correcta toma de decisiones. Por lo general este tipo de responsabilidades son asignadas a un director pero, ¿Es todo directivo imperiosamente un líder? De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española un directivo no es nada más que un miembro de una junta de dirección, en otras palabras es un administrador o un alto funcionario, por lo que no necesariamente tiene la virtud de ser esa guía positiva que la institución necesita.

La diferencia entre ser únicamente directivo y ser líder, de acuerdo a Manuel Guillén Parra, radica en sus fuentes de poder, su potestad y su autoridad. John French y Bertram Raven (1959) reconocen cinco fuentes de poder para influir en el comportamiento de las personas. El poder de la recompensa a través de una asignación de estímulos; el poder coercitivo que utiliza el castigo y el miedo para influir en las demás personas; el poder legítimo que se fundamenta en el derecho genuino de influir sobre el otro; el poder experto el cual mediante a la transmisión la experiencia, conocimiento y talento de una determinada persona, ésta espera un cambio en el comportamiento del otro como retribución; y finalmente el poder de

referencia o carismático que se basa en la admiración a una determinada persona por su conducta, personalidad, etc. El uso ético del poder es uno de los elementos que podría convertir a un directivo en un verdadero líder.

La potestad es otro elemento que diferencia a un líder de un directivo. Ésta es “la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas”. “La potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona (aquella que tiene la potestad) posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiando o castigando) a sus mandatos” (Pérez López, J.A., 1998,102).

Por otro lado, Según Manuel Parra la “autoridad” necesaria para influir en los demás contrasta de la potestad ya que esta se fundamenta en la libre aceptación del grupo hacia las consignas dadas por la persona que dirige y que tiene potestad para hacerlo. El grupo decide aceptar esas órdenes sin que haya la necesidad de poner un estímulo o un castigo en caso de no cumplirlas. La autoridad solo se la consigue si el grupo cree en la ética y en las capacidades del directivo, por lo que permite que él sea su guía y su apoyo libremente. Lo ideal es crear un balance entre la potestad y la autoridad puesto que si sólo se posee potestad, las personas obedecerán porque se ven forzadas a hacerlo más no porque esa sea su decisión, lo que acarrea desánimo en el personal, un ambiente negativo y rechazo hacia la persona que dirige la institución. Por el contrario, el dirigente de un grupo necesita de cierto grado de potestad para gobernar al mismo sin que los demás se pregunten en alguna ocasión el por qué tienen que hacer lo que dice tal o cual persona, si esa persona no es su jefe o superior.

Algo que hay que tener muy en cuenta es el hecho que la potestad viene junto con el cargo asignado y no es necesario conseguirla, pero la autoridad es imposible que venga con el cargo sino que tiene que ser ganada día a día con buenas decisiones, actitudes correctas, amabilidad, comprensión y diálogo. Por este motivo, Pérez López manifiesta que “la calidad de un directivo depende de la “cantidad” de potestad que necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas”.

El líder eficiente tiene que ir buscando estrategias que lo ayuden a generar confianza y credibilidad y por consecuencia autoridad sobre el grupo. Si un director

no utiliza su potestad con ética lo que ocasiona es una pérdida notable de autoridad, lo que hará que su gestión sea complicada y desagradable. Sin embargo, no solamente la ética es necesaria ya que si un líder, a pesar de ser honesto y correcto en sus acciones, es grosero, injusto, arrogante o demasiado estricto, tampoco va a lograr que sus subordinados lo consideren una persona digna de confianza y que merezca ser seguida por lo que su gestión será intrascendente.

2.4. Los Valores y la Educación

Según el Diccionario de la Lengua Española un valor es una cualidad por la que una persona o cosa merece consideración o aprecio. Los valores pueden ser considerados normas positivas que tienden a dirigir nuestro comportamiento como seres humanos racionales dentro de una sociedad. Pueden servir como un modelo a seguir y que reflejan nuestras creencias, intereses e inclusive la forma en que fuimos criados por nuestros padres.

La educación, especialmente la pública, ha arrastrado por años la confusión de ética con religión y laicismo con ateísmo al darles al respeto y la tolerancia un significado fuera de contexto, lo que condujo al relativismo total de las ideas, las normas y las costumbres en escuelas y colegios. Se confundieron los términos valor y virtud, y hay que diferenciar que los valores se presentan en virtudes humanas pero las virtudes se nutren de los valores. Las virtudes no se aplican en abstracto sino que son personificadas en las personas y mostradas en sus conductas (Chavarría Marcela, 2007).

Los valores no son tangibles ya se reducen a conceptos o ideas que buscan el bien común y las relaciones armoniosas. En realidad pueden considerarse como ideales del ser humano que se pueden ver reflejados en su comportamiento diario, haciéndolo alguien valioso para la sociedad y para su comunidad. Los valores dejan de ser “ideales” cuando se convierten en decisiones de vida de las personas (Jiménez, JuanCarlos,2008).

Los valores dan, valga la redundancia, un valor agregado a toda persona, acción u organización ya que estos siempre son de carácter positivo y no requieren ser aprobados por todos para ser considerados como tal. “Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores. (Jiménez, Juan Carlos, 2008)

Por otro lado, el ser humano está acostumbrado a juzgar toda acto o conducta, en otras palabras lo valora, por consiguiente cada una de nuestras acciones y comportamientos son valoradas por los demás de acuerdo a su propio criterio del

bien y del mal. Por este motivo “los valores cobran o pierden fuerza de acuerdo al nivel cultural de los pueblos” (González, Álvarez, José Luis, 2001).

José González expresa en su libro “Ética Latinoamericana” que el ser humano declara valor en las cosas que lo rodean una vez que es consciente de su relación consigo mismo. Este valor puede no tener mayor importancia en un tiempo y haber sido imprescindible en otro. Este cambio está relacionado a situaciones como la cultura, la raza, la situación económica y la política de los pueblos. A pesar de todos los factores mencionados, el ser humano será éticamente bueno si realiza equilibradamente todas las dimensiones de sus ser.

Hilda Taba asegura que proporcionar una orientación en cuanto a los valores es otra de las tareas de la educación en una sociedad en la cual la alienación es endémica y que se está profundamente interesada por cosas, técnicas y procesos en los cuales los valores tienden a ser confusos y a crear conflictos (Taba, Hilda, 1990,68).

En la actualidad, toda organización e institución educativa necesita tomar a los valores como eje fundamental de su gestión ya que éstos regirán el comportamiento de su comunidad educativa y permitirá que los objetivos y metas sean alcanzados dentro de un ambiente seguro, confiable y armonioso. Si un establecimiento educativo define claramente sus valores institucionales, las personas que llegan a formar parte de su comunidad educativa los asumen, acepta y pone en práctica. Por este motivo es imprescindible evaluar nuestros modelos educativos y contar con un eje formativo que sirva como modelo de la familia y la escuela en función de la visión de la educación como un paso para el perfeccionamiento integral de la personalidad (Chavarría, Marcela, 2007).

Hoy en día el tema de los valores tiene una vigencia enorme y al mismo tiempo se reconoce la presencia de conductas carentes de valores, pero ¿cómo nos damos cuenta si una persona, una familia o un colegio tienen valores? Juan Carlos Jiménez (2008) enfatiza el hecho de que dentro de una institución educativa los valores son el modelo del comportamiento que se espera de su comunidad, y que debe ir en estrecha relación con la misión visión del establecimiento. Los valores

organizacionales deben evidenciar lo que la comunidad educativa hace en su diario ejercicio.

Marcela Chavarría expresa que los valores se notan en una institución educativa cuando existen lazos afectivos entre sus miembros, cuando se es productivo, ordenado, cuando se busca la paz y el progreso, se da espacio al estudio y el descubrimiento; es decir, se busca el bien de la persona, la familia y del grupo social. Todo ser humano es sustancia o esencia y accidentes o características individuales de su existencia, por lo que los valores serían cualidades accidentales a los seres, rasgos positivos que definen su sustancia.

Los valores institucionales no pueden ser eternos ya que la sociedad está en un continuo cambio por lo que deben ser replanteados o revitalizados si se lo considera necesario, tomando en cuenta a todos los miembros de la organización para crear un mayor nivel de compromiso en ellos. Estos valores deben ser experimentados por toda la comunidad educativa y para ello el director debe convertirse en un ejemplo y una pieza clave en su aplicación. Por este motivo, una vez que hayan sido definidos es imprescindible que sean publicados y evaluados periódicamente.

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1 Participantes

Tabla 1

Población: Directivos de la Unidad Educativa Letort clasificados por sexo y edad.

SEXO	EDAD 30-40		EDAD 40-50		EDAD 50-60		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	f	%
Femenino	1	16,66	1	16,66	3	50,00	5	83,33
Masculino	0	0	0	0	1	16,66	1	16,66
Total	1	16,66	1	16,66	4	66,60	6	100

Fuente: Datos recopilados del Rector, Vicerrectora y los 4 jefes de área de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort.

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 1 demuestra que entre los directivos de la Unidad Educativa Letort solamente el Rector es de sexo masculino y el resto de directivos corresponden al sexo femenino, lo que apoya las afirmaciones mantenidas en varios países de Latinoamérica, donde docencia es una profesión mayoritariamente femenina, excepto en las escuelas técnicas y en la universidad. A pesar de que los varones son generalmente una minoría entre los docentes, de acuerdo a estadísticas un buen porcentaje de ellos ocupa cargos directivos, lo cual es confirmado en este caso. También se puede evidenciar que la mayoría de los directivos pasan los cincuenta años de edad, evidenciando que la experiencia es uno de los requisitos necesarios en nuestro medio para ocupar cargos directivos.

Tabla 2

Población: Docentes de la Unidad Educativa Letort clasificados por sexo y edad.

SEXO	EDAD 20-30		EDAD 30-40		EDAD 40-50		TOTAL	
	F	%	f	%	F	%	f	%
Femenino	3	12,00	6	24,00	5	20,00	14	56,00
Masculino	1	4,00	3	12,00	7	28,00	11	44,00
Total	4	16,00	9	36,00	12	48,00	25	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de docentes de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort.

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 2 demuestra que se encuestó a una población de 25 docentes de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort, divididos casi por igual entre los sexos femenino y masculino, aunque en el centro educativo predominan los docentes de sexo femenino con el 56%. También se puede evidenciar que el 48 % de los docentes pasan los 40 años de edad, seguidos por un 36% de docentes entre los 30 y 40 años y sólo 16% que está entre los 20 y 30 años de edad.

Tabla 3

Población: Padres de familia de la Unidad Educativa Letort clasificados por sexo y edad.

SEXO	EDAD 30-40		EDAD 40-50		TOTAL	
	F	%	F	%	f	%
Femenino	10	66,66	5	33,33	15	100
Masculino	0	0	0	0	0	0
Total	10	66,66	5	33,33	15	100

Fuente: Datos recopilados de padres de familia de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort.

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 3 demuestra que los 15 padres de familia encuestados corresponden al sexo femenino y que un 66,66 % oscila entre los 30 y 40 años de edad, lo que demuestra que son padres jóvenes.

Tabla 4

Población: Estudiantes de la Sección secundaria de la Unidad Educativa Letort clasificados por sexo y edad.

SEXO	EDAD 16-17		TOTAL	
	F	%	f	%
Femenino	10	50,00	10	50,00
Masculino	10	50,00	10	50,00
Total	20	100	20	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de estudiantes de 2do de Bachillerato, especialización Físico Matemático de la Unidad Educativa Letort.

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 4 demuestra que los estudiantes de 2do de Bachillerato Físico Matemático de la Unidad Educativa Letort están divididos en 50 % de sexo femenino y 50 % de sexo masculino. También se puede evidenciar que el 100% los estudiantes están entre los 16 y 17 años de edad.

3.2. Materiales e Instrumentos

Diferentes libros y fuentes del internet fueron utilizados para describir los conceptos y teorías mencionadas en esta investigación. Se aplicó la técnica de la encuesta con el fin de obtener información de campo y medir las variables mediante preguntas que permitirán una eficaz tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Las encuestas fueron aplicadas a autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort. La encuesta a los padres de familia fue diseñada por mi persona, tomando en cuenta el formato y tipo de preguntas.

Una entrevista estructurada fue aplicada a los directivos de la Unidad Educativa Letort mediante una guía previamente elaborada para obtener información directamente de la fuente.

La observación de los instrumentos curriculares fue también un importante instrumento para obtener información válida y confiable que permita analizar el problema de investigación.

3.3 Método y procedimiento

Esta investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, la cual permitirá explicar y caracterizar la realidad de la gestión, liderazgo y promoción de valores en la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort de la ciudad de Quito. Al ser de tipo exploratorio, tiene como objetivo destacar los aspectos fundamentales del problema y encontrar los medios correctos para elaborar investigaciones posteriores.

En el proceso de investigación se utilizaron los métodos analítico sintético; inductivo y deductivo; estadístico y hermenéutico. El método analítico sintético facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como la recuperación de las partes para alcanzar una visión de unidad asociando reflexiones de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método el inductivo y deductivo, ayudó conformar el conocimiento y a sistematizar con sensatez los datos reales a obtenerse en el proceso de investigación. El método estadístico permitió organizar y graficar la información obtenida mediante la utilización de instrumentos de investigación como las encuestas y entrevistas, que dieron validez y confiabilidad a los resultados. Finalmente, el método hermenéutico fue de gran utilidad para la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y permitió el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Una vez seleccionada la bibliografía, se procedió a la lectura y análisis de la misma y de diversas fuentes del internet relacionadas al tema de investigación para luego elaborar el marco teórico y literatura de apoyo.

Luego de haber elaborado el marco teórico, se dio paso a la aplicación de los instrumentos de investigación. Los cuestionarios fueron distribuidos entre padres de familia, docentes, estudiantes y autoridades de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort, con el fin de obtener información directamente desde la fuente. A continuación una entrevista estructurada fue realizada a las autoridades del plantel educativo.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a realizar las tablas estadísticas con frecuencias y porcentajes tanto en edad y sexo para demostrar claramente de que fuente se obtuvo la información. A continuación, se observó, analizó e interpreto los instrumentos curriculares para obtener información válida y confiable sobre el tema en cuestión.

Después de tener definida la población y colectada la información necesaria se procedió a analizarla, tabularla e interpretarla. Luego del análisis de resultados se elaboró una discusión que permitió conocer la situación real del problema de investigación, determinar conclusiones y dar recomendaciones.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico Situacional

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

4.1.1.1 El Manual de la Organización

El Manual de Organización de un centro educativo es un documento que contiene información y las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones, el cual se convierte en un soporte administrativo ya que describe las relaciones que se dan entre las diferentes partes.

La Unidad Educativa Letort no cuenta con un manual de organización como documento oficial pero justifica su ausencia con la presencia de sus componentes como: marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo, etc.

4.1.1.2. El Código de Convivencia

El Manual de convivencia escolar es el conjunto de principios, deberes y derechos que rigen a una institución educativa de carácter público o privado. Este reglamento, por ejemplo, define exactamente lo que se espera que sea el modelo de comportamiento, el uniforme, el cumplimiento de un horario, las normas éticas y las maneras en las que se definen las relaciones en el establecimiento educativo.

Ante una sociedad que cada día enfrenta la carencia de valores, de amor al prójimo, de amor a la naturaleza y de falta de comunicación entre los seres humanos, se debe reconocer que la humanidad no sólo puede hablar de sus derechos sino que cada derecho conlleva una responsabilidad.

La Unidad Educativa Letort justifica la elaboración de este código con la necesidad de integrar a toda la comunidad educativa en su interacción permanente. La filosofía

de la Unidad se sustenta en la consideración del estudiante como ser en formación hasta alcanzar niveles de desarrollo ético, justo, solidario y responsable dentro del amor hacia él y hacia los demás de tal forma que le permita vivir con otros en un clima de responsabilidad, respeto y armonía.

Este código señala en primera instancia los derechos y responsabilidades de los miembros de la comunidad: autoridades, profesores, alumnos, padres y personal de apoyo. En segundo lugar, invita a llegar a consensos con la opinión de los actores del proceso educativo y establecer compromisos que permitan revisar actitudes y promuevan cambios favorables, considerando que la prevención está dada por el conocimiento de los derechos y responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, el reconocimiento, compensación y estímulos hacia las acciones positivas y por la creación de espacios para la práctica de valores.

La disciplina en un centro educativo depende mucho del tipo de relaciones que se establecen dentro del aula de clase, del interés que el maestro puede motivar en el educando y del nivel de comunicación que se establece. Por eso, la Unidad Educativa Letort utiliza la comunicación y los acuerdos mutuos como sus herramientas principales para la resolución de conflictos; y de esta manera, claramente explica que independientemente del hecho que este documento sea un requisito, la institución educativa mantiene una filosofía basada en la ética, los valores y el convivir en armonía con el resto de seres humanos y con la naturaleza.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

La planificación estratégica de la Unidad Educativa Letort es el proceso de desarrollo y ejecución de planes para alcanzar objetivos, tratando de que estos siempre estén en concordancia con los de la organización, los recursos, y las oportunidades del mercado. Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas con el fin de conseguir propósitos organizacionales tomando en cuenta la situación actual.

La planificación estratégica de la institución es un instrumento fundamental; es la guía en todas las acciones pedagógicas y administrativas. En su elaboración han participado todos los miembros de la comunidad educativa y cada uno ha aportado desde sus funciones con el diagnóstico y la elaboración de los proyectos correspondientes.

La planificación estratégica considera los componentes de las tres secciones: preescolar, primaria y secundaria que conforman la Unidad Educativa. El interés principal es trabajar tanto a nivel formativo como pedagógico con una secuencia que se inicia para los estudiantes a los cuatro años y que culmina alrededor de los diecisiete, dieciocho años.

La Unidad Educativa Letort orienta su quehacer educativo al servicio a la comunidad a través de la formación en valores fomentando el respeto a la personalidad, al pluralismo, a sus prácticas religiosas, a la identidad, a las diferencias individuales y al género de todos los miembros de la comunidad educativa, de manera que vivan en armonía del ser con la naturaleza en un ambiente confiable, seguro y agradable.

El centro educativo ha dedicado tiempo a realizar un minucioso estudio, tomando en cuenta los puntos de vista y requerimientos de cada una de las personas que conforman su comunidad educativa, para poder plantearse objetivos y metas que satisfagan las necesidades institucionales, de sus miembros y del mundo actual, tomando en cuenta las amenazas del mundo exterior.

La institución tiene como objetivos ofrecer a la comunidad servicios de calidad, con formación ética, con directrices nacionales y proyección internacional, de carácter bilingüe; diseñar para toda la unidad, proyectos de formación ética, para la consecución del buen vivir; según las características evolutivas de los estudiantes de cada sección; orientar el área académica considerando el plan nacional, los programas internacionales y, las características especiales de los estudiantes de cada sección; conservar la naturaleza con una interacción adecuada de los miembros de la comunidad educativa, y el entorno y lograr una comunicación permanente y eficaz entre los miembros de las tres secciones de la Unidad Educativa a través de estrategias accesibles y de fácil manejo.

La misión y la visión de la Unidad Educativa Letort es la de transformar la sociedad y construir un futuro mejor mediante la formación integral de sus estudiantes. Solamente personas críticas, investigadoras, con amor a la naturaleza, deseosas de aprender y con una sólida base ética podrán ser eje central del cambio positivo que necesita la sociedad.

Para la elaboración de la planificación estratégica se tomaron en cuenta el amor a la naturaleza, las necesidades cambiantes de la sociedad debido a las TICs, las multidisciplinas, el desarrollo del pensamiento, la ayuda a la comunidad, los idiomas y especialmente el liderazgo y los valores.

El Ecuador necesita de líderes positivos y éticos que sean capaces de crear nuevas fuentes de empleo y no sólo que contribuyan a las ya existentes. Gente inteligente y capaz de dirigir a su pueblo por el camino correcto.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual Poa

El plan operativo de la Unidad Educativa Letort es un programa concreto de acción de corto plazo, que surge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

El POA de la institución educativa es el conjunto articulado de proyectos específicos, para a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar así como sus principios y preocupación por construir un mundo mejor.

4.1.1.5. El proyecto Educativo Institucional

La planificación estratégica mencionada anteriormente, ha servido como base para la construcción del PEI, documento que constituye la guía que señala políticas, acciones, orientaciones para el trabajo de las tres secciones.

La planificación estratégica considera las tres secciones de la Unidad Educativa y los componentes de cada una de ellas en interrelación, las autoridades, profesores, departamentos, organismos, áreas académicas, áreas formativas y el área financiera, han sido sujetos de evaluación y cada una ha detectado sus debilidades y fortalezas, de tal forma que en la construcción del PEI se abordan con proyectos las debilidades y las amenazas detectadas en el análisis FODA y precisadas en los objetivos.

La Unidad Educativa Letort identifica claramente a su población, conformada por familias de por lo general cuatro o cinco miembros de la clase media de la sociedad quiteña. Los padres de familia de la institución son usualmente profesionales de distintas ramas, industriales y comerciantes.

El diagnóstico detectó como debilidad en el aspecto académico la poca secuenciación en los contenidos a lo largo de todos los años tanto de la escuela como del colegio. Para minimizar los efectos de esta debilidad se elaborará un proyecto de secuenciación de contenidos y bases mínimas a conseguirse en cada sección, mediante el trabajo en equipo de todos los docentes.

En lo que se refiere a evaluación, de acuerdo al PEI se acordarán las políticas básicas para toda la Unidad y se detallarán las específicas que considere cada sección teniendo en cuenta el desarrollo evolutivo de los estudiantes.

El modelo educativo de la Unidad Educativa Letort está centrado en ayudar a los y las estudiantes a descubrir su forma de aprender, a llevar la teoría a la práctica y trabajar intensamente en el saber hacer. El modelo está pensado desde la formación de los sujetos en diferentes dimensiones de su desarrollo y está referido básicamente a potencialidades y capacidades.

La educación en la Unidad Educativa empezó un viraje en torno a sus contenidos y propósitos, derivados desde una posición donde lo fundamental es la transmisión de contenidos curriculares, hacia el desarrollo de las habilidades para usar sistemas simbólicos como el lenguaje oral y escrito, la matemática, la informática, y todas las asignaturas en diferentes contextos y contenidos.

4.1.1.6. El Reglamento Interno y otras regulaciones

El reglamento interno de la Unidad Educativa Letort trata de propiciar una convivencia armoniosa y de respeto en una continua lucha contra los anti valores y la corrupción. El proceso de evaluación de la Unidad Educativa Letort es continuo, sistemático y de carácter criterial; comprende los tres ámbitos que consideramos en el proceso de enseñanza aprendizaje según el modelo curricular de competencias: el saber, el saber hacer y el ser (Actitudes y valores).

El proyecto educativo de la Unidad Educativa Letort propone la formación en valores de manera permanente. La metodología es la práctica de los mismos por parte de todos los que integramos la comunidad educativa en el convivir diario con los y las estudiantes. La formación en valores se verá reforzada con el desarrollo de programas mensuales coordinados por los departamentos y áreas previamente señalados en el cronograma anual.

La Unidad Educativa Letort se acoge a las normas establecidas por la Comunidad BI (Bachillerato Internacional) sobre la probidad académica que textualmente señala: "La probidad académica es un conjunto de valores y habilidades que promueven la integridad personal y las buenas prácticas en la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación." (IBO). Para esta organización las buenas prácticas son: la honestidad, la responsabilidad, el respeto, la veracidad, la conducta adecuada en el proceso enseñanza aprendizaje y en la evaluación. Las malas prácticas son: el plagio, la colusión, las trampas en los exámenes, el irrespeto a la autoría original y a la propiedad intelectual.

4.2 La estructura Organizativa de la Unidad Educativa

4.2.1 Misión y Visión

MISIÓN

Somos una institución con probada solvencia en el bachillerato nacional e internacional, ofrecemos servicios de calidad en todos los niveles de la Unidad Educativa.

Priorizamos la formación humana, la enseñanza bilingüe, incorporamos las nuevas tecnologías de información y comunicación (Tics) y promovemos una nueva relación del ser humano con la naturaleza, consigo mismo y con la sociedad.(Secretaría Unidad Educativa Letort, 2010)

VISIÓN

La U.E.L. continuará en la consolidación de: la calidad, la formación en valores, el trabajo con estándares nacionales e internacionales, la óptima preparación bilingüe, en avances científicos y tecnológicos la incorporación a sus estudiantes con éxito en la sociedad contemporánea, en avances la armonización de los miembros de la comunidad con la realidad social, el entorno natural, social y cultural.(Secretaría Unidad Educativa Letort, 2010)

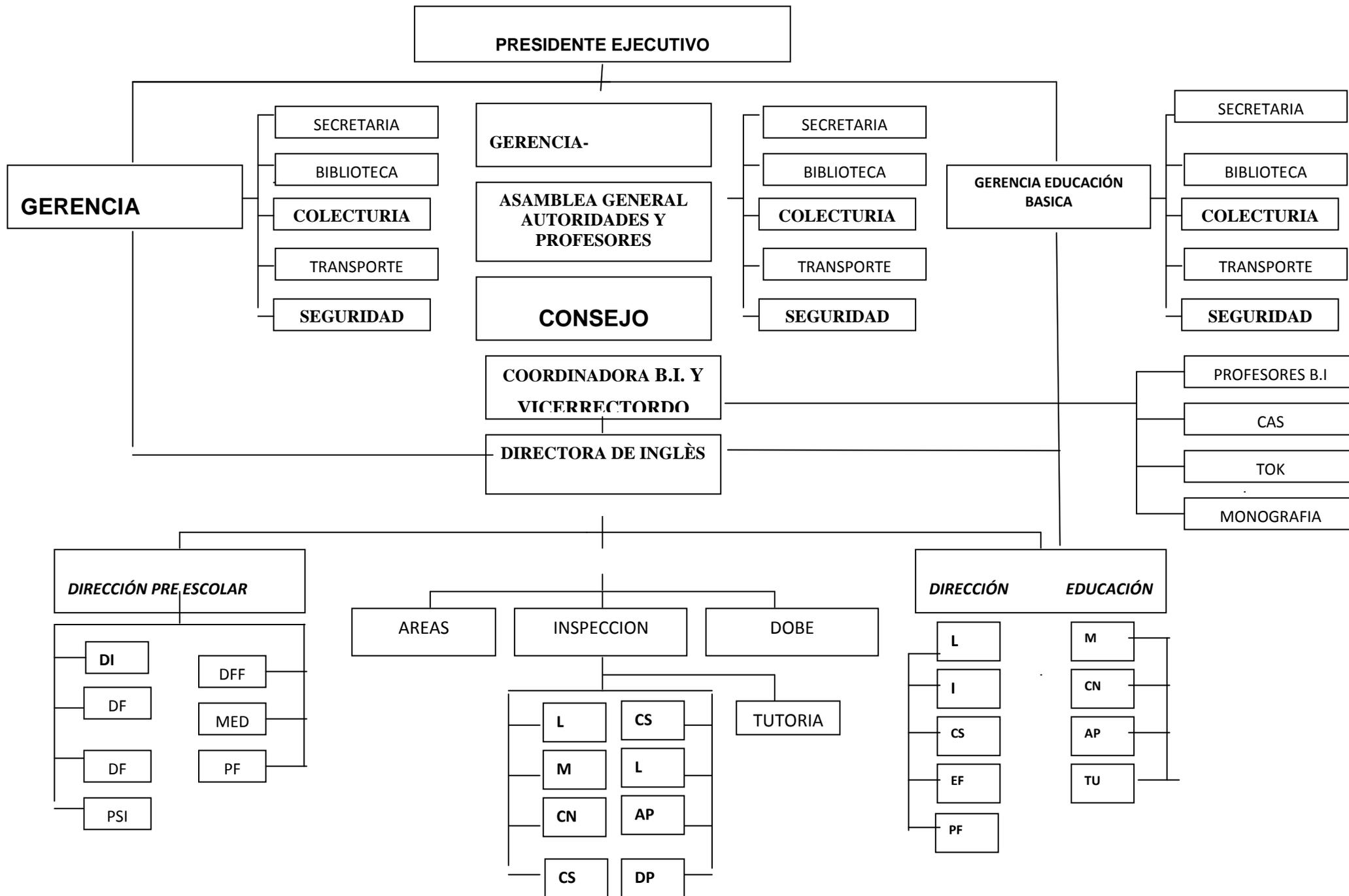
La misión es la razón de ser de la existencia de una empresa o de una organización ya que delimita lo que procura cumplir en su entorno, lo que intenta hacer, y para quién lo va a hacer. La visión es la que demuestra hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

En este caso la Unidad Educativa Letort procura brindar un servicio educativo de calidad que vaya de acuerdo con los requisitos nacionales pero que a la vez cumpla con estándares internacionales, los cuales son una exigencia en una sociedad moderna que demanda una amplia gama de saberes, el manejo perfecto de la tecnología y la super-especialización.

El modelo de la Unidad procura ser sólido en valores con ideas que reflejan la verdad y con actos que dan ejemplo de bien para conducir al desarrollo integral de sus estudiantes. Pretende también formar una conciencia moral, para que los educandos tengan la capacidad de decidir sobre su propia vida, en y para la libertad con responsabilidad.

4.2.2 El Organigrama

ORGANIGRAMA UNIDAD EDUCATIVA "LETORT"



(Secretaría Unidad Educativa Letort, 2010)

La Unidad Educativa Letort cuenta con un organigrama mixto bien definido, organizado y fácil de entender, el cual intenta demostrar de una manera gráfica la distribución de jerarquías y tareas de la institución. El organigrama establecido incorpora las estructuras por secciones, departamentos y áreas con el fin de informar a la comunidad educativa su organización formal y las instancias a seguir.

A través del estudio y análisis del organigrama de la institución se pretende descubrir cuando una posición supera a su capacidad, es decir cuando una persona tiene demasiadas personas bajo su mando sin ayuda alguna, lo que limita el buen desempeño de sus funciones.

La máxima jerarquía de la institución educativa está liderada por el Presidente ejecutivo, seguido por las gerencias de cada sección. Bajo ellos está la Asamblea General de Profesores, el Consejo Directivo y el Rector, seguido de la Vicerrectora, la Directora de Primaria, Directora de Prescolar y Directora del departamento de Inglés. Los docentes trabajan bajo la dirección de un coordinador de área.

4.2.3 Funciones por áreas y departamentos

La Unidad Educativa Letort no cuenta con un manual específico donde consten todas las funciones y responsabilidades de cada posición por áreas y departamentos, pero cuenta con un reglamento interno donde menciona los derechos y responsabilidades de directivos, docentes y ciertos departamentos.

La administración del Recurso Humano de la Unidad Educativa Letort es función del Representante Legal; la cual ejerce a través del Departamento de Recursos Humanos y sus organismos correspondientes, con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el reglamento. En lo que se refiere a las modalidades del trabajo por departamentos el centro educativo tiene divididas sus actividades en el Rectorado,

Vicerrectorado, Dirección de la Básica, Dirección de Educación Inicial, Dirección del departamento de Inglés, DOBE, departamento pedagógico. inspección general, secretaria General, financiero e informática.

En cuanto a los organismos, la Unidad Educativa Letort cuenta con colecturía, la cual está desempeñada por un profesional del ramo contable responsable con el Gerente de los bienes y recursos presupuestarios. El departamento de Psicología trabaja permanentemente para lograr el desarrollo armónico e integral de las inteligencias y la personalidad de cada alumno, con el propósito de apoyarlos en su formación a través del desarrollo de sus destrezas, habilidades sociales, valores positivos. El servicio médico realiza labores de prevención de enfermedades como fomento y recuperación de la Salud de los miembros de la Institución, especialmente de los estudiantes. La biblioteca es la encargada del cuidado, manejo y control de todos los libros y documentos que reposan en la institución, así como fomentar buenos hábitos de investigación y lectura.

Con el afán de salvaguardar la integridad física de los alumnos y alumnas, se ofrece el servicio de transporte, acercándoles en lo posible a sus hogares, lo que no implica un servicio de puerta a puerta. El centro educativo presta también servicios bar y cafetería, en el que se ofrece productos nutritivos y con la debida higiene. La Unidad Educativa, continuando con el proyecto de extracurriculares, ofrece el servicio de Escuelas Deportivas, no Deportivas, Tareas Dirigidas. Este programa tiene como objetivo principal estimular el desarrollo de destrezas y habilidades, y motivan a la participación por preferencias, de acuerdo a los intereses y aptitudes de los estudiantes.

4.3. El Clima Escolar y Convivencia con valores

4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica-didáctica o curricular analiza cómo se realizan las actividades pedagógicas en sus modalidades y teorías de enseñanza y los criterios de evaluación. Las autoridades pedagógicas de la Unidad Educativa Letort están conscientes de que la educación actual requiere retomar el tema de liderazgo y valores en su comunidad educativa por lo que ha adoptado un modelo curricular en el que se da igual importancia al saber ser y convivir en armonía con la sociedad y la naturaleza.

4.3.2 Dimensión Organizativa y operacional en valores

La dimensión organizacional trata la forma en la que está organizada la institución, la jerarquía del personal con organigramas, cómo están repartidas las tareas y responsabilidades, los canales formales de comunicación y el uso del tiempo. Por este motivo, la Unidad Educativa Letort tiene repartido el trabajo dentro de su organigrama oficial y mantiene políticas claras de convivencia, responsabilidad, honestidad, libertad y sobre todo comunicación para el buen funcionamiento de la institución.

4.3.3. Dimensión administrativa y financiera en valores

La dimensión administrativa de la Unidad Educativa Letort determina las formas de contar con recursos necesarios mediante su previsión oportuna y otorgando prioridad a las necesidades básicas del establecimiento y al cuidado del medio ambiente. También da importancia al control y cumplimiento de normas establecidas, el manejo oportuno y correcto de la información, la planificación de las estrategias, la atención a los recursos financieros y especialmente humanos, otorgándoles salarios justos y oportunidades de crecimiento persona.

4.3.4 Dimensión Comunitaria y valores

La dimensión comunitaria determina las relaciones entre la institución educativa y la comunidad. Por este motivo, la Unidad Educativa Letort trabaja fuertemente con su programa CAS (Creatividad, Acción y Servicio) del bachillerato internacional. Este programa da diversos tipos de ayuda y trabajo a la comunidad.

4.4 Análisis FODA

4.4.1. Fortalezas y Debilidades

El análisis FODA de la Unidad Educativa Letort reconoce claramente a sus fortalezas como sus capacidades especiales, por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia ya que son agentes positivos que le dan la oportunidad de sobresalir en el medio a través de un mejor servicio educativo. Estas fortalezas son recursos, capacidades, habilidades y actividades positivas dentro de la comunidad educativa.

Las Fortalezas de la Unidad Educativa Letort en cuanto a su gestión, liderazgo y valores son las siguientes:

1. Contar con misión, visión, principios, objetivos, modelos y reglas claramente especificadas.
2. Ofrecer el programa del diploma del BI (Bachillerato Internacional) para fomentar liderazgo y super-especialización.
3. Contar con personal altamente calificado y capacitado
4. Haber adoptado un modelo curricular constructivista y metodología basada en el análisis y resolución de problemas lo cual fomenta el liderazgo de sus educandos.
5. Ofrecer un currículo bilingüe y basado en Tics.
6. La buena disposición de todo el personal para la capacitación permanente, lo que fomenta el desarrollo integral y liderazgo no sólo de sus educandos sino de sus miembros.
7. Contar con un ambiente armonioso que fomenta el respeto a sus miembros, a el pluralismo, las prácticas religiosas, la identidad, al género y a la naturaleza.
8. Priorizar la formación en valores mediante la creación de proyectos de inclusión de los mismos.
9. Estar comprometidos con la naturaleza mediante la creación de proyectos que fomenten el reciclaje y ahorro de recursos naturales.

10. Contar con proyectos de ayuda y trabajo en y para la comunidad.
11. Contar con programas proyectos que fomentan la creatividad, el amor al arte, la cultura y la identidad.

Por otro lado, las debilidades del centro educativo son los factores que causan una posición negativa frente a la competencia y se convierten en impedimentos para que la institución pueda alcanzar los objetivos establecidos. La ventaja de las debilidades es que son internas de la organización por lo que es posible remediarlas.

Las Debilidades de la Unidad Educativa Letort en cuanto a su gestión, liderazgo y valores son las siguientes:

1. No contar con un Manual de organización definido
2. No contar con un manual de funciones por áreas y departamentos.
3. El tener ciertos estudiantes desmotivados y sin ánimo de superación
4. Tener ciertos estudiantes sin hábitos de estudio.
5. Bajos niveles de comunicación entre las diferentes secciones de la unidad
6. Bajos niveles de comunicación entre departamentos.
7. Bajos niveles de comunicación entre algunos estudiantes y sus familias
8. La renuencia al cambio de ciertos profesores.
9. Tener algunos padres de familia desinteresados por los estudios de sus hijos
10. Tener algunos padres de familia que no cumplen con sus responsabilidades económicas.

4.4.2. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades en la institución son esos agentes positivos, propicios, aprovechables, que se deben descubrir en el ambiente en el que actúa el centro educativo, y que permiten obtener mejoras competitivas.

Las Oportunidades de la Unidad Educativa Letort en cuanto a su gestión, liderazgo y valores son las siguientes:

1. El interés del gobierno por mejorar las condiciones de la educación.
2. La mejora de los programas de estudios gubernamentales.
3. Tener una gran demanda de estudiantes debido a la oferta de programas internacionales basados en liderazgo y valores
4. La formulación de políticas de largo plazo.
5. El interés de la sociedad para retomar los valores éticos como eje central de sus vidas.
6. El apoyo de organizaciones como la ONU para fomentar el liderazgo.
7. La consideración a la educación como eje central del desarrollo del país y la sociedad

Las amenazas a las que se enfrenta la Unidad Educativa son situaciones que provienen del medio externo y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución como tal.

Las Amenazas de la Unidad Educativa Letort en cuanto a su gestión, liderazgo y valores son las siguientes:

1. Tener políticas de gobierno cambiantes.
2. Tener programas de educación inestables.
3. La inestabilidad económica del país.
4. Los desastres naturales, que cada vez son más frecuentes y dan inestabilidad al mundo.
5. Altos niveles de desintegración familiar
6. La gran cantidad de violencia que muestran los medios de comunicación y la tecnología.
7. Padres de familia con trabajos a tiempo completo que no pueden dedicar tiempo para guiar a sus hijos en los estudios y en una formación en valores.
8. Los altos niveles de corrupción en nuestro medio.
9. Los altos índice de violencia, alcoholismo, sexo y drogadicción en jóvenes

4.4.3. Matriz FODA

FODA

Factores Internos (Controlables)	Factores Externos (No Controlables)
<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con misión, visión, principios, objetivos, modelos y reglas claramente especificadas. 2. Ofrecer el programa del diploma del BI (Bachillerato Internacional) para fomentar liderazgo y super-especialización. 3. Contar con personal altamente calificado y capacitado 4. Haber adoptado un modelo curricular constructivista y metodología basada en el análisis y resolución de problemas lo cual fomenta el liderazgo de sus educandos. 5. Ofrecer un currículo bilingüe y basado en Tics. 6. La buena disposición de todo el personal para la capacitación permanente, lo que fomenta el desarrollo integral y liderazgo no sólo de sus educandos sino de sus miembros. 7. Contar con un ambiente armonioso que fomenta el respeto a sus miembros, a el pluralismo, las prácticas religiosas, la identidad, al género y a la naturaleza. 8. Priorizar la formación en valores mediante la creación de proyectos de inclusión de los mismos. 9. Estar comprometidos con la naturaleza mediante la creación de proyectos que fomenten el reciclaje y ahorro de recursos 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El interés de la UTPL por realizar estudios pro mejora de la gestión educativa 2. La mejora de los programas de estudios gubernamentales. 3. Tener una gran demanda de estudiantes debido a la oferta de programas internacionales basados en liderazgo y valores 4. La formulación de políticas de largo plazo. 5. Tener acceso a tecnología educativa 6. El interés de la sociedad para retomar los valores éticos como eje central de sus vidas. 7. El apoyo de organizaciones como la ONU para fomentar el liderazgo. 8. La consideración a la educación como eje central del desarrollo del país y la sociedad 9. El interés de las familias por educarse permanentemente.

<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none">1. No contar con un Manual de organización y manual de funciones por áreas y departamentos bien definido.3. El tener ciertos estudiantes desmotivados, sin hábitos de estudios.5. Bajos niveles de comunicación entre secciones, departamentos, entre algunos estudiantes y sus familias.9. La renuencia al cambio de ciertos profesores.10. Tener algunos padres de familia desinteresados por los estudios de sus hijos11. Hay una centralización del poder en cuanto a la toma de decisiones y resolución de conflictos.12. Falta de una metodología que considere las necesidades individuales de los estudiantes y una evaluación que tome en cuenta los diferentes ritmos de aprendizaje.	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none">1 Tener políticas de gobierno cambiantes.2 Tener programas de educación inestables.3 La inestabilidad económica del país.4 Altos niveles de desintegración familiar5. La gran cantidad de violencia que muestran los medios de comunicación y la tecnología.6. Padres de familia con trabajos a tiempo completo que no pueden dedicar tiempo para guiar a sus hijos en los estudios.7. Los altos niveles de corrupción en nuestro medio.8. Los altos índice de violencia, alcoholismo, sexo y drogadicción en jóvenes
--	--

4.5 Matriz de Problemáticas

Matriz 2

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1: Existen bajos niveles de comunicación entre las diferentes secciones de la unidad, entre departamentos, con los estudiantes y sus familias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La renuencia al cambio en ciertos docentes por evitar un aumento de responsabilidades. • La renuencia al cambio en padres de familia. • Padres de familia desinteresados por el desarrollo integral de sus hijos • La desmotivación y falta de hábitos de estudio en estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de enseñanza pobres y sumamente rígidos de algunos profesores que no toman en cuenta las necesidades individuales de la sociedad actual y de cada uno de los estudiantes. • Padres de familia que no están comprometidos con los objetivos de cambio y progreso de la institución en cuanto a métodos de enseñanza – aprendizaje innovadores para el desarrollo integral de los estudiantes. • Falta de apoyo en el hogar para impartir una educación en valores compartida casa-colegio. • Falta de una conciencia de responsabilidad y buenos hábitos de estudio en los estudiantes, lo que los

		conduce a no expresar sus deseos y necesidades académicas.
<p>Problema 2: Hay una centralización del poder en cuanto a la toma de decisiones y resolución de conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de compromiso y vocación de algunos docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de compromiso de algunos docentes crea desconfianza en las autoridades, lo que produce inseguridad para delegar responsabilidades para la toma de decisiones y resolución de conflictos, al asumir que se considerarán las necesidades especiales de los docentes y no de toda la comunidad educativa. En consecuencia, se asume que el delegar responsabilidades podría afectar los objetivos trazados por la institución y por ende la gestión se vería afectada. • Por otro lado, al no participar en una toma de decisiones colegiada, muchos de los docentes, estudiantes y padres de familia no se sienten tomados en cuenta, lo

		que ocasiona descontento e insatisfacción.
Problema 3: Falta de una metodología que considere las necesidades individuales de los estudiantes y una evaluación que tome en cuenta los diferentes ritmos de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de tiempo y recursos en los docentes • El querer evitar exceso de trabajo y responsabilidades. • La falta de recursos económicos en la institución para la implementación de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de tiempo y recursos económicos de los docentes limita la inversión en su perfeccionamiento profesional, lo que conlleva a que se sigan utilizando métodos y técnicas tradicionales. • El evadir más trabajo lleva a optar por no implementar sistemas de evaluación con criterios que evidencien el progreso en las habilidades y procesos de cada estudiante por lo que se prefiere utilizar únicamente resultados cuantitativos y generalizados. • falta de recursos económicos obstaculiza la adquisición de herramientas tecnológicas que facilitan la enseñanza interactiva mediante las Tics

4.6. Resultados de Encuestas y Entrevistas

Las encuestas y las entrevistas fueron llevada a cabo en la Unidad Educativa Letort, la cual es una institución particular, laica, ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, dentro del sector urbano.

4.6.1. De las Encuestas a Directivos

Tabla 5

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	2	33,33
b. Coordinadores de area	4	66,67
c. Por grupos de trabajo	0	0,00
d. Trabajan individualmente	0	0,00
e. No contestan	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

Los resultados de la tabla 5 referente a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, demuestran que la gran mayoría de actividades son encomendadas por el rector a los diferentes jefes de área para que ellos se encarguen de dirigir y asesorar a los docentes. Sin embargo, el Rector también organiza reuniones trimestrales para dar instrucciones generales al personal docente.

Tabla 6**Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución	4	66,67
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	16,67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0,00
d. Otros	1	16,67
e. No contestan	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 6 señala que la mayoría de los directivos de la Unidad Educativa Letort considera únicamente el número de miembros en la institución para medir su tamaño. Un directivo expone que toma en cuenta los resultados obtenidos en la institución y otro de ellos indica que aspectos como estadísticas del ingreso de los estudiantes graduados a las diferentes universidades también son tomados en cuenta.

Tabla 7**Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100,00
b. No	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

En la tabla 7 se explica claramente que la totalidad de los directivos del centro educativo incluyen las tareas que deben realizar los diferentes miembros de la institución en el manual de normas, reglas y procedimientos.

Tabla 8**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

Liderado por	f	%
a. Director	0	0,00
b. Rector	5	83,33
c. Consejo Directivo	1	16,67

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 8 aclara que el Rector del centro educativo es quien lidera el proceso de toma de decisiones en un ambiente de armonía y respeto, a través del consenso entre los diferentes miembros del mismo. No obstante, hay situaciones específicas en las que el Consejo Directivo es el que adopta esa posición.

Tabla 9**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66,67
b. No	2	33,33

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

Los resultados de la tabla 9 demuestran que tan solo el 66.67% de los directivos de la Unidad Educativa Letort delegan responsabilidades a sus subordinados en lo que respecta a la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas. Por otro lado, dos de los miembros directivos de la institución, es decir el 33.33%, utiliza la delegación de responsabilidades como mecanismo para mejorar el clima laboral del centro educativo.

Tabla 10**La administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100,00	0	0,00	0	0,00
B	Desarrollo profesional de los docentes	5	83,33	1	16,67	0	0,00
C	Capacitación continua de los docentes	6	100,00	0	0,00	0	0,00
D	Trabajo en equipo	4	66,67	2	33,33	0	0,00
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100,00	0	0,00	0	0,00
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0,00	6	100,00	0	0,00
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16,67	5	83,33	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

Los enunciados de la tabla 10 revelan que la gestión administrativa y de liderazgo de la Unidad Educativa Letort promueve primordialmente la excelencia académica de sus estudiantes, la capacitación continua del personal docente y la vivencia de valores dentro del centro. También se considera un punto de suma importancia el desarrollo profesional de los docentes y el trabajo en equipo. Por otro lado, sólo en ciertas ocasiones se promueve la participación de los padres de familia, así como la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Tabla 11**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	Las habilidades	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	16,67	5	83,33	0	0,00
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre	1	16,67	5	83,33	0	0,00
c	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100,00	0	0,00	0	0,00
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33,33	4	66,67	0	0,00
e	Capacitación continua que combine practica teoría y reflexión	6	100,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 12 indica que para los directivos del centro educativo, las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre son adquiridas a través de la experiencia y de un continuo proceso de capacitación; mientras que el seguir cursos de gerencia, estudiar teorías o el tener habilidades innatas son aspectos relativos.

Tabla 12

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	6	100,00	0	0,00	0	0,00
B	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0,00	3	50,00	3	50,00
C	La mejora de los mecanismos de control	3	50,00	3	50,00	0	0,00
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

En cuanto a elementos que promuevan la mejora del centro escolar, hay diversidad de criterios. Los datos de la tabla 12 explican que todos los directivos de la Unidad Educativa Letort consideran la existencia de un buen clima laboral y los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como mecanismo fundamental para promover la mejora y progreso del centro educativo. El 50% de los directivos considera importante mantener un correcto agrupamiento de estudiantes, aunque el otro 50 % no toma este punto como un factor determinante para el progreso de la institución escolar. Por otro lado, la mitad de los directivos recurre a mejorar los mecanismos de control para mejorar el desempeño dentro del centro, en cambio la otra mitad de directivos no toma este aspecto como esencial.

Tabla 13
Organismos que integran la institución

Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Director/a, Consejo Escolar; Consejo Académico etc.)	5	83,33	1	16,67	0	0,00
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	33,33	2	33,33	2	33,33
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100,00	0	0,00	0	0,00
d	Técnicos (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100,00	0	0,00	0	0,00
e	Otros (¿Cuáles?)	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

En lo que se refiere a los diferentes organismos que conforman la institución educativa, la tabla 13 demuestra que los equipos técnicos, de coordinación y dirección están siempre presentes en todas las actividades del centro educativo, mientras que los organismos de gestión como por ejemplo la comisión económica, no están correctamente ni formalmente conformados.

Tabla 14**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

Orden	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100,00	0	0,00	0	0,00
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar la convivencia del grupo	3	50,00	3	50,00	0	0,00
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	50,00	3	50,00	0	0,00
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	50,00	3	50,00	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 14 señala que el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de la Unidad Educativa Letort tiene dentro de sus responsabilidades principales el llevar a cabo la evaluación o seguimiento del grupo de alumnos y solamente en ocasiones específicas es el encargado de mejorar el clima laboral, resolver conflictos y coordinar y dirigir las actividades de enseñanza aprendizaje.

Tabla 15

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		F	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100,00	0	0,00
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100,00	0	0,00
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100,00	0	0,00
D	Mantener actualizada la tecnología	6	100,00	0	0,00
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83,33	1	16,67
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100,00	0	0,00
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33,33	4	66,67
H	Los Departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100,00	0	0,00
I	Los Departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83,33	1	16,67
J	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100,00	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 15 indica que dentro de las funciones del equipo docente, la mayoría de ellas están descritas en el manual de funciones y cumplidas por los docentes. Sin embargo,

el equipo docente no tiene dentro de sus funciones el elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

Tabla 16

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
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	6	100,00	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

.

La tabla 16 explica claramente que la totalidad de los directivos concuerdan con que la gestión pedagógica en el centro educativo promueve la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 17
Material de planificación educativa

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	5	83,33	1	16,67
B	Plan estratégico	6	100,00	0	0,00
C	Plan Operativo Annual	6	100,00	0	0,00
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100,00	0	0,00

Fuente: Directivos y Jefes de Área de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 17 demuestra que la gestión administrativa y liderazgo de Unidad Educativa Letort maneja adecuadamente todos los documentos oficiales como el Plan estratégico, el Plan Operativo Anual, y proyectos de capacitación, así como una reingeniería de procesos.

4.6.2. De la entrevista a directivos

Matriz 3: Resultados de entrevista a directivos

Pregunta	Respuesta Positiva		Respuesta Débil	
	Modelo de respuesta	%	Modelo de respuesta	%
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es el diálogo abierto y permanente entre los miembros de una comunidad, que comparten información, conocimientos, sentimientos y emociones. La información es tan solo un componente de la comunicación que sólo se transmite y no se participa.	100	Es el intercambio de información	0,00
2. ¿Cuenta el centro educativo con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	El Centro Educativo cuenta con un organigrama, manual de convivencia y reglamento que especifica los derechos y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa	66,67	Si	33,33

<p>3. ¿Cómo actuaría frente a conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?</p>	<p>Escuchando a ambas partes para luego aplicar técnicas de mediación y o negociación que conduzcan al "ganar-ganar"</p>	<p>83,33</p>	<p>Tenemos el manual de convivencia</p>	<p>16,67</p>
<p>4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?</p>	<p>Solvencia profesional, equilibrio emocional, autocontrol, honestidad, honradez, ser justo, ecuánime, íntegro, saber escuchar y dialogar y que maneje un liderazgo democrático</p>	<p>66,67</p>	<p>Ser el primero en todo y saber de pedagogía</p>	<p>33,33</p>
<p>5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?</p>	<p>El liderazgo democrático que motiva a potenciar la discusión del grupo, favoreciendo sus opiniones.</p>	<p>83,33</p>	<p>Variado</p>	<p>16,67</p>

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	El servicio a la comunidad a través de programas de calidad y del desarrollo integral de los estudiantes fomentado el respeto, la justicia, y la tolerancia	100	La colaboración	0,00
¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	El respeto, la ética , la solidaridad y honestidad	100	Potencialización máxima de las capacidades	0,00
7. En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	Improductividad, falta de perseverancia, irresponsabilidad	83,33	Los promovidos por los medios	16,67

4.6.3. De las encuestas a docentes

Tabla 18

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	8	32,00	15	60,00	2	8,00
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.	13	52,00	11	44,00	1	4,00
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	60,00	8	32,00	2	8,00
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	44,00	11	44,00	3	12,00
5	Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	20,00	20	80,00	0	0,00
6	Existe trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	44,00	12	48,00	2	8,00
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	22	88,00	3	12,00	0	0,00
8	Hay resistencia en los compañeros o en el rector/director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	0	0,00	21	84,00	4	16,00
9	Suelo sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0,00	6	24,00	19	76,00

10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	1	4,00	11	44,00	13	52,00
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	28,00	18	72,00	0	0,00
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo	19	76,00	6	24,00	0	0,00
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	60,00	9	36,00	1	4,00
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	17	68,00	8	32,00	0	0,00
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	44,00	13	52,00	1	4,00
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	60,00	9	36,00	1	4,00

Fuente: Docentes de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

Los resultados de la encuesta a docentes expuestos en la tabla 18 indican que la gran mayoría del equipo docente reconoce que los valores son el eje transversal en la formación integral de los estudiantes y se encuentran comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo, a pesar que un 36% de los docentes expresan que el liderazgo de los directivos en el área académica no es mantenido en todo momento.

Más de la mitad de los maestros y maestras de la institución están de acuerdo en que el centro educativo siempre trata de promover en toda su comunidad educativa un clima innovador, armonioso, donde prevalecen los valores en las decisiones de directivos y docentes.

Sin embargo, los docentes admiten que hay un gran porcentaje de resistencia en padres y maestros cuando se trata de desarrollar nuevos métodos de enseñanza; por lo

tanto, frecuentemente se cuestionan las órdenes existentes dificultando el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología y limitando la integración de las autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes.

En similar proporción los docentes manifiestan que falta promover en la institución la investigación a nivel educativo como resultado de una participación de toda la comunidad educativa para desarrollar y alcanzar los objetivos trazados.

4.6.4. De las encuesta a estudiantes

Tabla 19

Resultados de la encuesta a estudiantes

CA = Completamente de acuerdo

A = De acuerdo

D = En desacuerdo

CD = Completamente en desacuerdo

Declaraciones	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	F	%	f	%
1. El Director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	0	0,00	11	55,00	8	40,00	1	5,00
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	5	25,00	9	45,00	5	25,00	1	5,00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	10,00	13	65,00	3	15,00	2	10,00
4. rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	11	55,00	6	30,00	3	15,00	0	0,00
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	4	20,00	9	45,00	4	20,00	3	15,00
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	0,00	4	20,00	8	40,00	8	40,00
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10,00	3	15,00	13	65,00	2	10,00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, y la participación y la interacción con los docentes.	2	10,00	2	10,00	14	70,00	2	10,00
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	30,00	2	10,00	9	45,00	3	15,00
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	6	30,00	7	35,00	5	25,00	2	10,00
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	8	40,00	5	25,00	5	25,00	2	10,00

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	4	20,00	9	45,00	6	30,00	1	5,00
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1	5,00	15	75,00	3	15,00	1	5,00
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	6	30,00	6	30,00	5	25,00	3	15,00

Fuente: Estudiantes de 2do de Bachillerato, especialización Físico Matemático de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

Los resultados de la encuesta a estudiantes revelan que aunque más de la mitad de los estudiantes encuestados consideran que el rector y los docentes del centro educativo son comprometidos con lo que hacen y sí tienen en cuenta sus opiniones, hay un gran porcentaje que opina que deberían ser más escuchados y tratados individualmente respetando sus ritmos de aprendizaje y sus dificultades, utilizando técnicas más innovadoras y predicando a través del ejemplo y las buenas costumbres.

4.6.5. De las encuestas a los padres de familia

Tabla 20

Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rector/director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	8	53,33	6	40,00	1	6,67
2	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	20,00	12	80,00	0	0,00
3	Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0,00	13	86,67	2	13,33
4	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	80,00	3	20,00	0	0,00
5	El Rector/Director promueve la participación colectiva de docentes- estudiantes-familias con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	40,00	9	60,00	1	6,67
6	El Rector/Director y demás autoridades socializan y explican a los padres de familia las nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	66,67	4	26,67	1	6,67
7	Los directivos y docentes consideran los valores como eje transversal de la formación integral del estudiante.	11	73,33	4	26,67	0	0,00
8	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	46,67	8	53,33	0	0,00
9	Los directivos son ejemplo de honestidad, servicio, compromiso y motivación.	8	53,33	7	46,67	0	0,00
10	Los directivos se preocupan por las situaciones familiares de los estudiantes.	6	40,00	9	60,00	0	0,00
11	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	73,33	4	26,67	0	0,00

12	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	12	80,00	3	20,00	0	0,00
13	Los directivos promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiante.	8	53,33	6	40,00	1	6,67

Fuente: Padres de familia de la sección secundaria de la Unidad Educativa Letort

Elaboración: Karen Yépez

La tabla 20 señala que los padres de familia de la Unidad Educativa Letort admiten no sentirse totalmente comprometidos en todo momento con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y que por consiguiente existe cierta resistencia en ellos cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza ya que el Rector no siempre promueve la participación colectiva de docentes, estudiantes y familias.

No obstante, la mayoría de los padres opina que los valores son tomados en cuenta como eje transversal de la formación integral de sus hijos y que estos predominan en muchas decisiones tomadas en la institución así como en el buen liderazgo en el ámbito académico.

5. DISCUSIÓN

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural, ocasionado por la necesidad de comunicación y por la interdependencia entre países, unificando a la humanidad en una sola sociedad, mediante de una serie de transformaciones sociales, económicas, tecnológicas y culturales. Una de esas transformaciones que llegan como consecuencia de la globalización, son las relacionadas con la educación, la cual se ha visto en la necesidad de cambiar sus modelos educativos desgastados por otros que se centren en el desarrollo de habilidades y actitudes personales, y en aprendizaje mediante la experiencia, la investigación y el descubrimiento.

El mundo y la sociedad actual enfrentan cambios vertiginosos en todos los aspectos. Estamos viviendo en una sociedad del conocimiento, donde la educación se ha convertido en el desarrollo de procesos y habilidades de creatividad, reflexión, análisis y resolución de problemas, dentro de ambientes armonios e interactivos y mediante el buen manejo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación como herramienta esencial. Esta nueva visión busca poder satisfacer las crecientes demandas de la sociedad actual y para lograrlo, se necesita de líderes educativos democráticos, mediadores, con una alta conciencia moral y buen juicio que le permita mantener el equilibrio entre potestad y autoridad, para así reimplantar una formación innovadora pero con valores firmes.

El sistema educativo avanza a un ritmo acelerado. La educación ecuatoriana podría marcar el cambio en el futuro de la patria si además de las Tics (Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación) que tanto beneficio traen, se toma muy en cuenta el proceso formativo integral de la personalidad de los estudiantes, quienes aprenden sobre valores siguiendo el ejemplo y madurando su criterio personal sobre el bien y el mal.

Toda institución educativa desea promover excelencia académica, vivencia de valores institucionales, participación positiva de toda la comunidad educativa y el desarrollo profesional y personal de sus miembros y para esto, busca un líder que tenga la

capacidad de guiar, apoyar y dirigir a toda la comunidad educativa mediante la ética y correcta toma de decisiones colegiada. Este tipo de responsabilidades son usualmente asignadas a un director que tenga la capacidad de administrar una institución educativa mediante planificaciones estratégicas, organización del personal y evaluación constante de todas las actividades, pero que también sea considerado un ser humano sensible, comunicativo, motivador que promueva el trabajo en equipo y el desarrollo de su personal.

Si esta cabeza de la institución debe evaluar cada aspecto del centro educativo, es imprescindible que él también sea evaluado para poder tener un criterio objetivo sobre su gestión, que lo ayude a mejorar el servicio educativo y a tomar correctivos a tiempo de ser necesario. Una evaluación de desempeño del director en lugar de ser un elemento amenazador, es una herramienta que puede ayudarlo a marcar la diferencia entre los que es ser únicamente directivo y ser líder; y esta diferencia radica en sus fuentes de poder, su potestad y su autoridad. El uso ético del poder es uno de los elementos que convierte a un directivo en un verdadero líder y que lo hacen recapacitar sobre el tipo de poder que debe ejercer.

La Unidad Educativa Letort de la ciudad de Quito cuenta con un grupo de directivos altamente comprometidos y conscientes de que es necesario transformar la educación a través de los valores y que para lograrlo no deben sólo basarse en sus habilidades innatas de dirección o en sus experiencias previas, sino en un profundo proceso de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. Sin embargo, los directivos necesitan creer más en las capacidades y buenas intenciones de su personal docente, para así poder tomar decisiones colegiadas que consideren los puntos de vista y necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa sin temer que esto vaya a afectar su gestión administrativa ni sus roles como directivos.

El rol del maestro hoy en día juega un papel importante ya que cambia su papel de transmisor de información a facilitador del aprendizaje y mediador en la construcción del propio conocimiento mediante una incesante interacción con los estudiantes dentro y fuera del aula de clase. Sin embargo, el 60% de los docentes encuestados en la

institución opinan que debido a su experiencia en la docencia y su conocimiento en la materia, el cuestionar en ocasiones las órdenes existentes es parte de su rol de docente líder. De hecho, el 8% de docentes encuestados manifiesta que es parte de sus responsabilidades el cuestionar decisiones tomadas. Esto ocasiona desconfianza e inseguridad en los directivos por lo que tienden a centralizar el poder en cuanto a la toma de decisiones.

Los directivos por otro lado consideran que el que sus decisiones en ocasiones no tengan aceptabilidad entre docentes y padres de familia se debe a su falta de compromiso con los objetivos de la institución y que ante esta posición, el asignarles la responsabilidad de manejar grupos de decisión sería un tanto riesgoso, puesto que para su punto de vista decisiones tomadas desde perspectivas enfocadas únicamente en necesidades personales, afectarían enormemente el desarrollo de las actividades planificadas y por consecuencia su gestión como directivos.

Ante estas situaciones, el profesor moderno no debe malgastar sus energías y su tiempo en querer cambiar disposiciones o de ir contracorriente sino debe centrarse en el alumno atendiendo cada una de sus actitudes, ritmos de aprendizaje y sus diferencias individuales para no distanciarse de sus alumnos. De esta manera, el profesor actúa primero como persona y después como experto, promoviendo en el alumno el crecimiento personal. De igual manera, el demostrar un trabajo eficiente y ético da a los altos mando un sentimiento de confianza en el docente, por lo que sería más fácil trabajar en equipo para el bien de toda la comunidad educativa.

Por el contrario, el 80% de los docentes manifiestan que por lo general son los padres de familia quienes se resisten a permitir que se lleven a cabo nuevos métodos de enseñanza. Esto, sumado al hecho que los padres de familia no se sienten incluidos en muchas de las decisiones y actividades del colegio, crea un malestar general que afecta directamente el quehacer educativo.

Toda innovación debe considerar el contexto en el que se va a llevar a cabo ya que la implementación de nuevos métodos de enseñanza requiere tomar muy en cuenta las

características de sus futuros beneficiarios; como por ejemplo el contexto socio-afectivo que el alumno encuentra en la clase, su papel en el aula y su relación con el profesor y el contexto de la vida fuera del aula, en otras palabras su familia, sus amistades, la sociedad globalizada en la que vive.

Tomando en cuenta todos estos aspectos, los directivos del centro educativo deben hacer un intento por dar la oportunidad a docentes de participar en resolución de conflictos y resolución de problemas a través de grupos de decisión en donde se tomen en cuenta sus opiniones y puntos de vista, para así mejorar la aceptabilidad de las decisiones y crear un ambiente más armonioso y de trabajo colaborativo. En este mismo enfoque se debe incluir a los padres de familia de la institución en actividades académicas, sociales y deportivas.

Es gratificante encontrar a través de la investigación que el aspecto en el que toda la comunidad educativa de la Unidad Educativa Letort está de acuerdo y del que está consciente, es el considerar a los valores como eje transversal del proceso de enseñanza aprendizaje y que estos valores predominan en las decisiones de directivos y profesores.

La comunidad educativa basa sus acciones en el principio universal del respeto a la dignidad humana. Todo ser humano con uso de razón es capaz de percibir su carácter único como persona. Por este motivo, la mejor manera para actuar sobre otros es considerarlos como a uno mismo por ser todos seres humanos. El objetivo de toda la comunidad es conseguir que prime el bien moral sobre el bien útil, ya que ser humano tiene libre albedrío para discernir entre el bien y el mal y la capacidad de decidir sobre sus propias actitudes y acciones, no obstante no todo lo que se puede hacer se debe hacer; aquí es donde un directivo, un docente, un padre de familia o u estudiantes debe priorizar la fuerza de la razón sobre la razón de la fuerza y de esta forma buscar el bien y evitar el mal.

A pesar de que los estudiantes encuestados admiten que los valores son altamente considerados dentro de la comunidad escolar, la mayoría de ellos manifiesta que la

ética y los valores deben predicarse con el ejemplo por lo que prefieren menos palabras y más acciones que demuestren la honradez ética de todos los miembros, realizando un juicio justo para que el hecho constituya en realidad un beneficio para la institución y todos sus miembros.

En cuanto a la innovación de programas novedosos que tomen en cuenta el desarrollo de las necesidades individuales de cada estudiante a través de aprendizajes significativos, hay dos versiones bastante contradictorias. Por un lado este punto de vista de directivos y docentes, en cual están completamente comprometidos en la implementación de este tipo de metodologías y actividades. Por otro lado, están un gran número de estudiantes que manifiestan que rara vez los docentes llevan nuevas ideas a la clase o se proponen ideas innovadoras con manejo de tecnología y que además, es generalmente el profesor quien decide lo que se hace en la clase.

La innovación es tratar de utilizar en condiciones nuevas concretas y precisas las ciencias, las técnicas etc., y la organización de sistemas de enseñanza-aprendizaje en entornos virtuales está basado en la creación del ambiente necesario para desarrollar la capacidad de las personas y las instituciones de aprender, adaptarse y transformar las prácticas educativas para alcanzar los objetivos planteados.

No se crean nuevas no se metodologías sino que mediante las Tics aparecen nuevas visiones que favorezcan un mejor procesos de enseñanza aprendizaje basado en las tecnologías. Pero hay un aspecto que se debe tener muy en cuenta, y es que los docentes tienen que afrontar el reto de preparar alumnos selectivos y críticos en el uso de la información, ya que debido a la globalización y las TICS los estudiantes de hoy tienen acceso a todo tipo de tecnologías y gran cantidad de información, que muchas veces los jóvenes no pueden utilizar de manera ética y correcta. Desafortunadamente, el desarrollo acelerado de la tecnología ha ocasionado la automatización de las actividades humanas, por lo que cada vez se tiene más contacto con máquinas y menos con personas.

Para esto, las decisiones ligadas a la tecnología deben intentar escoger un nuevo sistema que propicie la comunicación y el aprendizaje significativo, el cual procede de una concepción constructivista del aprendizaje. Dentro de aprendizaje significativo los significados se descubren y crean a través de la participación activa del estudiante durante el proceso de aprendizaje, lo que permite que su conocimiento previo sea reconstruido y enriquecido, potencializando sus capacidades.

Si el centro educativo orienta sus esfuerzos al cambio positivo y al desarrollo integral de sus estudiantes mediante la adaptación de sus programas y roles, el estudiante también debe ser responsable de facilitar esta tarea. El estudiante del día de hoy necesita flexibilidad para utilizar independientemente una variedad de materiales seleccionando, organizando y utilizándola información correcta y de manera apropiada. Para esto, necesita ser un ser humano maduro en la sociedad de la información, donde él es el centro del proceso enseñanza aprendizaje y su interacción y actitud positiva para lograr construir su propio conocimiento es esencial.

Otro punto débil desde el punto de vista de los estudiantes es la comunicación, puesto que sienten en su mayoría que no son escuchados como quisieran ni motivados lo suficiente. Comunicar es interactuar con otro ser humano, relacionarse con los demás, sentirlos, tener una mente abierta al mundo, encontrar el material preciso, disfrutar al expresarnos y así encontrar gusto en lo que hacemos, es decir, tener vocación.

Es importante dar espacios a la imaginación y a la creatividad y sobre todo saber escuchar. Hay que comprender que los educadores trabajamos con seres humanos diferentes a nosotros, que tienen sus propias ideas y puntos de vista pero que también tienen sentimientos y emociones que necesitan de una libertad construida día a día para poder ser transmitidos al mundo.

Debemos tener mucho cuidado para no permitir que nuestras preocupaciones diarias nos hagan caer en una entropía comunicacional al estar desgastados, a la defensiva, atacando al estudiante o aburriéndolo con la repetición de palabras dichas. Esto no quiere decir que nos vayamos al polo opuesto creando un paternalismo, facilismo y nos

convirtamos en el centro del espectáculo donde exageramos en la utilización de la tecnología para decir que nuestra metodología es muy didáctica y amena.

Los educadores tenemos la responsabilidad de transmitir no solamente conocimientos sino también de comunicar experiencias, alegrías, entusiasmo, positivismo, esperanza mediante el lenguaje, miradas, los gestos, la música, el arte. Tenemos la oportunidad de crear una sociedad destinada al fracaso y al conformismo o una patria culta, que puede sacar adelante a su gente.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Mediante esta investigación la Universidad Técnica Particular de Loja, en la cual se desenvuelven profesionales en estudios de postgrado, ha desarrollado claramente competencias de gestión, de liderazgo y valores.

Los Directivos de la Unidad Educativa Letort son un grupo de profesionales totalmente capaces de analizar su capacidad de gestión mediante el juicio crítico, por lo que se encuentran en el camino de la implementación de proyectos que mejoren la calidad de educación de la juventud ecuatoriana y que sean enfocados a la creación de futuros líderes de la patria que manejen principios y valores éticos como base para el desarrollo de cada uno de sus objetivos en la vida. De la misma manera, los Directivos y Jefes departamentales de la institución mantienen un fuerte liderazgo en cuanto a la ejecución de planes estratégicos y operativos, los cuales han sido desarrollados con la colaboración y aporte de toda la comunidad educativa.

La Unidad Educativa Letort pretende mantener una comunicación continua, respetuosa, amable y permanente con toda la comunidad educativa (padres de familia, docentes, autoridades, estudiantes), por lo que utiliza la mediación pedagógica como instrumento para resolver problemas y conflictos, además la considera una herramienta que construye puentes para el aprendizaje y busca la capacitación de los estudiantes para que puedan investigar y aportar con información dándole un “valor agregado” rico en texto, contexto, creatividad y experiencias.

Sin embargo, esa comunicación es todavía un aspecto débil dentro de la gestión, por lo que se debe crear espacios para socializar la información referente decisiones, programas, metodologías etc., sin tener temor de que esa información sea un aspecto contraproducente para la institución. De igual manera, se deben propiciar espacios en los que toda la comunidad educativa pueda interactuar libremente como por ejemplo actividades sociales, culturales y deportivas. La institución reconoce que lo más importante y maravilloso del mundo educativo es la comunicación y mediante ella, el ir creciendo y construyendo juntos.

El educador debe favorecer la comunicación dentro de los grupos formando parte del mismo, interactuando, ofreciendo materiales, proponiendo metodologías, revisando resultados y especialmente centrando al estudiante en el aprendizaje. Lo más importante para lograr la comunicación dentro de un grupo es entender lo que se le pide y analizarlo mediante el dialogo y el intercambio de puntos de vista y experiencias. También priorizar la amabilidad, el respeto por las ideas de los demás y una constante relación con el educador para lograr un espacio de construcción de la convivencia.

El centro educativo prioriza la formación en valores a través de proyectos específicos de implementación de los mismos en toda la comunidad educativa asumiendo con responsabilidad ética, el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse y en especial los propósitos de la gestión y liderazgo educacional; fortaleciendo el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas para reducir las dificultades.

Sin embargo, la mayoría de esas decisiones no son tomadas en forma colegiada por lo que un se debe tomar en cuenta que un proceso de toma de decisiones en el que se quiere implementar un proyecto educativo o solucionar conflictos se debe considerar la participación de las partes afectadas para así seleccionar la más apropiada para toda la comunidad educativa y no solo para una parte, sin confundir deseos o sentimientos personales con las necesidades de la institución y sus miembros. Se tienen que ver las cosas desde afuera buscando siempre hacer el bien. Se debe ser fuerte especialmente durante la ejecución y practica de la alternativa para poder vencer dificultades y problemas que se van presentando en el camino y que pudieran desmotivar a los ejecutores del proyecto. Hay que ser constante y sobre todo tener confianza que la decisión tomada será de grandes beneficio para todos.

7. PROPUESTA

1. Título: Implementación del Proyecto “Formar valores en Estudiantes, docentes, directivos y padres de familia de la Unidad Educativa Letort”.

2. Justificación

En las familias actualmente no existe una comunicación que permita cimentar los valores que son tan necesarios en la sociedad moderna y en el mundo. Como consecuencia, en muchos hogares no hay un concepto claro de roles y límites en la estructura familiar, dando mayor importancia al desarrollo intelectual y minimizando el valor de la ética como seres humanos.

El uso de la comunicación mediante la tecnología tan conocido el día de hoy, se vuelve carente de expresiones humanas; y si a esto agregamos el hecho que por querer crear una cultura de consumismo, los medios de comunicación presentan un enfoque que desorienta el sentido de los valores en los jóvenes y sus familias y los lleva a olvidar cuáles son los derechos y responsabilidades de las personas en la sociedad.

Luego de un minucioso diagnóstico, se vio la necesidad de implementar un proyecto de incremento de comunicación, unificación de conceptos, seguimiento, y unificación de criterios en la formación de valores en las tres secciones de la institución. Por este motivo, este proyecto se basa en los principios de convivencia, derechos y responsabilidades que amparan al ser humano.

3. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

- Promover y fortalecer el proceso de crecimiento humano que brinde a toda la comunidad educativa la capacidad de respetar las reglas de convivencia para un buen vivir.

Objetivos específicos:

- Desarrollar una planificación acorde a las edades para lograr concienciar el manejo de valores y salud física y mental.
- Fortalecer actividades que promuevan los valores en su vivencia diaria dentro y fuera de la Institución.
- Socializar las estrategias que se manejan internamente en las diferentes secciones para promocionar la práctica en casa.

4. Actividades

Actividades	Responsables	Beneficiarios	Fecha
Charla: "A Combatir el Bullying"	Karen Yépez: Coordinación gral. DOBE: organización Invitada Especial (Capacitadora): Angela Marulanda.	Padres de familia Docentes Directivos	22/10/2011
Taller: "Combatiendo el Bullying"	Karen Yépez: Coordinación gral. DOBE: organización (El personal del DOBE será el encargado de formar grupos de trabajo con los estudiantes para analizar el tema, determinar sus causas, consecuencias y estrategias de solución del problema)	Estudiantes	21/11/2011
Charla: "La comunicación como base de la Educación"	Karen Yépez: Coordinación gral. DOBE: organización Invitado Especial (Capacitador): Fernando Mendoza	Padres de familia Docentes Directivos Estudiantes	17/02/2012
Charla: "Hacia una vida Sana libre de Vicios"	Karen Yépez: Coordinación gral. DOBE: organización Invitado Especial (Capacitador): Dr. Albuja	Padres de familia Docentes Directivos Estudiantes	30/03/2012
Charla: "El Buen Manejo de las redes Sociales"	Karen Yépez. Coordinación gral. DOBE: organización Invitado Especial (Capacitador): Santiago del Salto	Padres de familia Docentes Directivos Estudiantes	19/05/2011

Matriz de Objetivos Específicos y Resultados Esperados

OBJETIVO GENERAL	RESULTADOS
Promover y fortalecer el proceso de crecimiento humano que brinde a toda la comunidad educativa la capacidad de respetar las reglas de convivencia para un buen vivir.	A la formación de ciudadanos solidarios, críticos, responsables para lograr una sociedad auténticamente humana.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS PREVISTOS
Desarrollar una planificación acorde a las edades para lograr concienciar el manejo de valores y salud física y mental.	De acuerdo al proceso evolutivo se evidenciará actitudes y comportamientos de los valores propuestos.
Fortalecer actividades que promuevan los valores en su vivencia diaria dentro y fuera de la Institución.	Cambios de actitud en la práctica de los valores de las relaciones interpersonales.
Socializar las estrategias que se manejan internamente en las diferentes secciones para promocionar la práctica en casa	La participación de padres de familia, personal docente, administrativo, en la convivencia diaria.

5. Localización y cobertura especial

El proyecto se llevara a cabo dentro del centro educativo en la ciudad de Quito.

6. Evaluación

- Se llevará a las aulas y a toda actividad de la institución educativa cada uno de los valores tratados en las charlas y talleres con la comunidad educativa, para que puedan ser desarrollados y reforzados a diario y de esta manera proceder a darles un seguimiento real y personalizado.
- Se realizarán reuniones bimestrales con directivos, docentes, y representantes del estudiantado y de los padres de familia para valorar:
 1. En qué medida los valores tratados en las charlas y talleres impartidos llegaron a modificar en forma positiva el comportamiento diario de los miembros de la comunidad educativa.

2. En qué medida se han mejorado los canales de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.
3. Cuáles fueron los problemas o situaciones negativas que se tuvo que enfrentar y como fueron solucionados.
4. En qué medida se están utilizando estrategias como la mediación, negociación y diálogo para crear acuerdos que nos lleven al ganar-ganar.
5. Qué otras estrategias podemos utilizar para la resolución de conflictos y para que los valores queden interiorizados en toda la comunidad educativa.

7. Población objetivo

La comunidad Educativa de la Unidad Educativa Letort (Estudiantes, padres de familia, autoridades, docentes).

8. Presupuesto

Para el proyecto serán necesarios aproximadamente \$2.000. La institución educativa está dispuesta a disponer de sus recursos económicos para solventar todos los costos y gastos del proyecto.

9. Cronograma

El proyecto deberá ser elaborado en el transcurso de todo el año lectivo 2011-2012 en las fechas señaladas anteriormente.

8. BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Recuperado el 07 de febrero de 2011, de <http://www.educ.ar/educar/site/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html> .
- (2010). Recuperado el 27 de Octubre de 2010, de <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>.
- Amabilia, M. (2008).
- Andreola, B. A. (1982). *Dinámica de Grupo*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Bass. (1990).
- Centro Lasallista de Formación. *Gestión y liderazgo en educación*.
- César, R. C. (2007). México: Editorial Limusa.
- Chavarría Olarte, M. (2007). *Educación en un Mundo Globalizado. Retos y tendencias del proceso educativo*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1993).
- Diccionario de Ciencias de la Conducta. (1956).
- Diccionario de la lengua española*.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua. (s.f.).
- Ezequiel, A.-E. (1989). *Técnicas de reuniones de trabajo*. . . Buenos Aires: Ed. Humnaitas.
- French, J., & Raven, B. (1959).
- Frigerio, M., & Poggi, M. (1992). *Las instituciones educativas*. Buenos Aires: Ed. Troquel.
- González Álvarez, J. L. (2001). *Ética Latinoamericana*. Ediciones USTA.
- Guillén Parra, M. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo Confianza*. España: Editorial Pearson.
- Harf, R., & Azzerboni, D. (2008). *Conduciendo la escuela : manual de gestión directiva. 1ra ed. 3ra reimpresión i Material Didactico 2008. 208p.. pag 22Manual de Gestión Directiva* (primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Centro de publicaciones educativas.
- Hodge, B., & Anthony, W. y. (1998). *Teoría de la Organización*. Madrid: Prentice Hall.
- Jimenez, J. (2008).

McGregor Burns, J. (1978).

Melé. (1997). *Ética en la Dirección de Empresas*. Barcelona: Ed Folio.

Mintzberg, H. (1989). *El Trabajo Directivo en Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Editorial Díaz de los Santos.

Pérez López, J. 1998.

Secretaría Unidad Educativa Letort. (2010). *Plan Estratégico de la Unidad Educativa Letort*.

Stephen, C. (1990).

Taba, H. (. (1990). *Elaboración del currículo : teoría y práctica*. Buenos Aires: Troquel.

9. APÉNDICES

Apéndice 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 Tipo de Establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI (_____)

NO (_____)

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

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

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

SI (_____)

NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se Promueve	Siempre	A Veces	Nunca
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			

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

Orden	Se Promueve	Siempre	A Veces	Nunca
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

Orden	Se Promueve	Siempre	A Veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Orden	Se Promueve	Siempre	A Veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

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

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

Si ()

No ()

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

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

Apéndice 2

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E) tiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada uno de los parámetros establecidos.

A continuación responda, **SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL**.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre **del** **establecimiento**
educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....**Cantón**.....

Sector: **Urbano** () **Rural** ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes 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 se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Existe un trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Suelo sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Estoy en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Se promueven 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.			

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 en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los 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 quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

Apéndice 4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sres. Padres de Familia

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada uno de los parámetros establecidos.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 Tipo de Establecimiento:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Rector/Director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
3. Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
4. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
5. El Rector/Director promueve la participación colectiva de docentes- estudiantes- familias con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
6. El Rector/Director y demás autoridades socializan y explican a los padres de familia las nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. Los directivos y docentes consideran los valores como eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
9. Los Directivos son ejemplo de honestidad, servicio, compromiso y motivación.			
10. Los Directivos se preocupan por las situaciones familiares de los estudiantes.			
11. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
12. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
13. Los Directivos promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			

Apéndice 5**ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

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

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

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

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

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

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

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

8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?
