



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo lectivo 2011-2012”**

Tesis de grado

Autor:

Marcia Gabriela Fabara Suárez

Director:

Richard Eduardo Ruiz Ordóñez, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 14 Septiembre 2012

Mgs.

Richard Eduardo Ruiz Ordóñez

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Marcia Gabriela Fabara Suárez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico – legales pertinentes.

---

Richard Eduardo Ruiz Ordóñez, Mgs.

**DIRECTOR DE TESIS**

## **Autoría:**

Yo, Marcia Gabriela Fabara Suárez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

---

**Marcia Gabriela Fabara Suárez**

0916388630

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Marcia Gabriela Fabara Suárez, 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”.

Loja, 14 septiembre 2012

---

**Marcia Gabriela Fabara Suárez**

0916388630

## Agradecimiento

Una vez finalizado este trabajo de tesis quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a las personas que han hecho posible su realización.

Un agradecimiento muy especial, a mi esposo Oliver Rosenthal, por apoyarme y ayudarme en esos momentos en donde pensé renunciar por las largas jornadas. Eres mi cimiento y mi constante, contigo mi vida se ha complementado y juntos logramos una meta más.

Además quiero agradecer inmensamente a mi abuelita, Judith Albán, que sin ella no sería capaz de alcanzar mis metas, eres mi madre, mi amiga, mi compañera y la nana de mis hijos, y sin ti no hubiera logrado este paso tan importante en mi vida.

Un agradecimiento también para los directivos del Instituto Particular Abdón Calderón, en especial al Doctor Abelardo García, y a la licenciada Guiomar García de Molestina quienes me abrieron las puertas de la institución para poder realizar este trabajo.

A mis queridos profesores que aún recordaban mi paso por tan importante institución y que recuerdo con tanto cariño, que dejaron sembrado en mí los valores y reglas necesarias para vivir mi vida con principios.

Esta tesis no podría haberse realizado sin su apoyo.

A todos ustedes ¡Muchas Gracias!

## Dedicatoria

Este trabajo de titulación está dedicado a ti mi querida abuelita. Este logro es por ti y para ti. Tu has sido mi madre desde el inicio, aunque mi mami nos está cuidando desde el cielo nunca me he sentido sola gracias a tus consejos y tu guía constante.

A mi querido esposo, que me ayuda a levantarme cada vez que siento desmayar.

Y a mis queridos hijos, de quienes espero ser su guía e inspiración. Recuerden siempre, el conocimiento es lo único que nadie les podrá quitar.

Guayaquil, 21 de junio de 2011

## **ACTA DE COMPROMISO**

Yo Lcda. Marcia Gabriela Fabara Suárez, con cédula de identidad nº 0916388630, de nacionalidad Ecuatoriana, nacida en la ciudad de Guayaquil, me comprometo a realizar mi tesis para la obtención del título de Máster en Gerencia y Liderazgo Educativo para el Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) como aporte a su importante contribución al desarrollo de la educación de niños y jóvenes en la ciudad de Guayaquil. Para lo cual entregaré los resultados de este trabajo de investigación como contribución a su gran labor educativa, esperando de igual manera total colaboración por parte de dicha institución en el proceso de investigación, que requerirá de acceso a información sobre la institución, encuestas a directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Guayaquil, 21 de Junio del 2011

---

Lcda. Marcia Fabara

---

Dr. Abelardo García Calderón

*“Educad a los niños y no será necesario  
castigar a los hombres.”*

*Pitágoras*

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>I</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>II</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>III</b>
<b>Acta de cesión de derechos de tesis de grado</b> .....	<b>IV</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>V</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>VI</b>
<b>Acta de compromiso</b> .....	<b>VII</b>
<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>IX</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>XII</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1 Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Marco Teórico</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 La gestión</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 Concepto .....	4
2.1.2 Importancia .....	5
2.1.3 Tipos .....	6
<b>2.2 Gestión Educativa</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 Áreas gestión educativa .....	7
<b>2.3 Liderazgo</b> .....	<b>9</b>
2.3.1 Liderazgo autoritario .....	10
2.3.2 Liderazgo democrático .....	10
2.3.3 Liderazgo liberal .....	10
2.3.4 Como ejercer los estilos de liderazgo.....	10
<b>2.4 Liderazgo Educativo</b> .....	<b>12</b>
2.4.1 Tipos de liderazgo educativo .....	13
2.4.2 Formando líderes .....	15
<b>2.5 Diferencias entre directivo y líder</b> .....	<b>16</b>
<b>2.6 Valores</b> .....	<b>18</b>
<b>2.7 Liderazgo basado en valores</b> .....	<b>21</b>
<b>2.8 Ética</b> .....	<b>23</b>
<b>2.9 Ética en las Organizaciones</b> .....	<b>25</b>
<b>2.10 Ética y Motivación</b> .....	<b>26</b>
<b>2.11 La Institución Educativa</b> .....	<b>27</b>

2.11.1	Concepto .....	28
2.11.2	Tipos de instituciones educativas .....	29
<b>2.12</b>	<b>Educación Infantil .....</b>	<b>29</b>
2.12.1	Concepto de educación .....	29
2.12.2	Educación para niños .....	30
<b>2.13</b>	<b>Criterios de la educación en valores.....</b>	<b>32</b>
<b>2.14</b>	<b>Los valores y la educación.....</b>	<b>34</b>
<b>2.15</b>	<b>Creando una nueva generación en valores .....</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>Proceso Metodológico.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1</b>	<b>Participantes .....</b>	<b>38</b>
3.1.1	Estructura poblacional del personal de la Institución Educativa.....	38
<b>3.2</b>	<b>Materiales e Instrumentos .....</b>	<b>43</b>
3.2.1	Bibliográfico .....	43
3.2.2	Estudios de campo .....	43
<b>3.3</b>	<b>Método y procedimiento.....</b>	<b>46</b>
3.3.1	Procedimiento.....	46
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1</b>	<b>Diagnóstico .....</b>	<b>48</b>
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	48
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	54
4.1.3	Análisis FODA .....	65
<b>4.2</b>	<b>Resultados de Encuestas y Entrevistas.....</b>	<b>68</b>
4.2.1	De los Directivos.....	69
4.2.2	De los Profesores .....	85
4.2.3	De los Estudiantes.....	91
4.2.4	De los Padres de Familia .....	98
4.2.5	De la entrevista a Directivos.....	103
4.2.6	Matriz de problemática .....	105
<b>5</b>	<b>Discusión .....</b>	<b>106</b>
<b>6</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>112</b>
<b>7</b>	<b>Recomendaciones generales.....</b>	<b>113</b>
<b>8</b>	<b>Propuesta de Mejora .....</b>	<b>114</b>
8.1	Título de la propuesta de mejora .....	114
8.2	Justificación.....	114

<b>8.3</b>	<b>Objetivos de la Propuesta</b> .....	<b>114</b>
8.3.1	Objetivo general .....	114
8.3.2	Objetivos específicos.....	115
<b>8.4</b>	<b>Implementación de la propuesta de mejora</b> .....	<b>115</b>
8.4.1	Duración de la capacitación .....	115
8.4.2	Plan de estudios de la capacitación .....	115
<b>8.5</b>	<b>Lanzamiento de la propuesta</b> .....	<b>117</b>
8.5.1	Campaña de comunicación interna .....	118
<b>8.6</b>	<b>Actividades de la propuesta</b> .....	<b>118</b>
8.6.1	Actividad número 1 .....	119
8.6.2	Actividad número 2.....	119
8.6.3	Actividad número 3.....	120
8.6.4	Actividad número 4.....	120
<b>8.7</b>	<b>Localización y cobertura espacial</b> .....	<b>121</b>
<b>8.8</b>	<b>Población Objetivo</b> .....	<b>121</b>
<b>8.9</b>	<b>Sostenibilidad de la propuesta</b> .....	<b>121</b>
<b>8.10</b>	<b>Presupuesto</b> .....	<b>123</b>
<b>8.11</b>	<b>Cronograma</b> .....	<b>123</b>
<b>9</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>126</b>
<b>10</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>128</b>
10.1	Anexo No.1: Reglamento interno.....	128
	Anexo No.2: Encuestas a Estudiantes.....	132
10.2	Anexo No.3: Encuestas a Padres de Familia.....	134
	Anexo No.4: Encuestas a Directivos.....	136
10.3	Anexo No.5: Encuestas a Docentes .....	140
10.4	Anexo No.6: Entrevista a Directivos.....	142
10.5	Anexo No.7: Acreditación Internacional .....	143
10.6	Anexo No.8: Participación de IPAC en proyecto de valores.....	144
10.7	Anexo No.9: Artículo Dr. Abelardo García Calderón. ....	145
10.8	Anexo No.10: Misión, Visión y Valores de la institución.....	146
10.9	Anexo No.11: Una reseña del IPAC .....	147

## Índice de tablas

<i>Tabla 1 – Distribución del personal del IPAC (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))</i> .....	38
<i>Tabla 2- Distribución por género del personal (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))</i> .....	38
<i>Tabla 3 – Personal por edades IPAC (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón)</i> .....	38
<i>Tabla 4 – Población de estudiantes del IPAC (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))</i> .....	39
<i>Tabla 5 – Distribución por especialidad IPAC (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))</i> .....	39
<i>Tabla 6 – Distribución de alumnos por edades (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))</i> .....	39
<i>Tabla 7 – Población de docentes en la provincia del Guayas: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE - Guayas 2010)</i> .....	40
<i>Tabla 8 – Población de docentes a nivel nacional: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE - Ecuador 2010)</i> .....	40
<i>Tabla 9 – Cuadro Comparativo Docentes Sexo Femenino: (Fuente: Elaboración propia)</i> .....	41
<i>Tabla 10 – Población de personal administrativo a nivel nacional: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE – Ecuador 2010)</i> .....	41
<i>Tabla 11 – Población de personal administrativo en la provincia del Guayas: (Fuente: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE - Guayas 2010)</i> .....	41
<i>Tabla 12 – Cuadro Comparativo Personal Administrativo Sexo Femenino: (Fuente: Elaboración propia)</i> .....	42
<i>Tabla 13 – Población de estudiantes a nivel nacional: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE – Ecuador 2010)</i> .....	42
<i>Tabla 14 – Población de estudiantes en la provincia del Guayas: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE - Guayas 2010)</i> .....	42
<i>Tabla 15 – Cuadro comparativo población estudiantil sexo femenino: (Fuente: Elaboración propia)</i> ..	42
<i>Tabla 16 – FODA (Fuente: Elaboración propia)</i> .....	67
<i>Tabla 17: Directivos Hombres</i> .....	69
<i>Tabla 18: Directivos Mujeres</i> .....	70
<i>Tabla 19: Directivos – Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.</i> .....	71
<i>Tabla 20: Directivos – Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.</i> ..	72
<i>Tabla 21: Directivos – Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.</i> .....	73
<i>Tabla 22: Directivos – Aspectos que se toman en cuenta.</i> .....	74
<i>Tabla 23: Directivos – Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos</i> .....	75
<i>Tabla 24: Directivos – La administración y liderazgo del centro educativo promueve</i> .....	76
<i>Tabla 25: Directivos – Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.</i> .....	77
<i>Tabla 26: Directivos – Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.</i> ...	78
<i>Tabla 27: Directivos – Organismos que integran la institución.</i> .....	79
<i>Tabla 28: Directivos – Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.</i> .....	80

<i>Tabla 29: Directivos – Los departamentos didácticos y sus acciones.</i>	81
<i>Tabla 30: Directivos – La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden, acciones.</i>	82
<i>Tabla 31: Directivos – Material de Planificación educativa.</i>	83
<i>Tabla 32: Docentes Hombres Fuente: Encuesta directa realizada a docentes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	85
<i>Tabla 33: Docentes Mujeres Fuente: Encuesta directa realizada a docentes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	85
<i>Tabla 34: Docentes – Cuestionario 16 preguntas Fuente: Encuesta directa realizada a docentes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	87
<i>Tabla 35: Docentes – Preguntas 1 a 4. Fuente: Encuesta directa realizada a docentes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	87
<i>Tabla 36: Docentes – Preguntas 5 a 8. Fuente: Encuesta directa realizada a docentes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	88
<i>Tabla 37: Docentes – Preguntas 9 a 12. Fuente: Encuesta directa realizada a docentes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	89
<i>Tabla 38: Docentes – Preguntas 13 a 16. Fuente: Encuesta directa realizada a docentes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	90
<i>Tabla 39: Estudiantes Fuente: Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	91
<i>Tabla 40: Estudiantes – Cuestionario 14 preguntas. Fuente: Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	92
<i>Tabla 41: Estudiantes – Preguntas 1 a 3. Fuente: Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	93
<i>Tabla 42: Estudiantes – Preguntas 4 a 6. Fuente: Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	94
<i>Tabla 43: Estudiantes – Preguntas 7 a 9. Fuente: Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	95
<i>Tabla 44: Estudiantes – Preguntas 10 a 12. Fuente: Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	96
<i>Tabla 45: Estudiantes – Preguntas 13 a 14. Fuente: Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	97
<i>Tabla 46: Padres de Familia Hombres. Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	98
<i>Tabla 47: Padres de Familia Mujeres. Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	98
<i>Tabla 48: Padres de Familia – Cuestionario de 10 preguntas Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	99
<i>Tabla 49: Padres de Familia – Preguntas 1 y 2 Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	100
<i>Tabla 50: Padres de Familia- Preguntas 3 y 4 Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i>	100

<i>Tabla 51: Padres de Familia- Preguntas 5 y 6 Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i> .....	101
<i>Tabla 52: Padres de Familia- Preguntas 7 y 8 Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i> .....	101
<i>Tabla 53: Padres de Familia- Preguntas 9 y 10 Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i> .....	102
<i>Tabla 54: Entrevista a directivos. Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i> .....	103
<i>Tabla 55: Matriz de problemática. Fuente: Encuesta y entrevistas directa realizada a participantes del IPAC. Elaboración: Lcda. Marcia Fabara</i> .....	105
<i>Tabla 56 – Programa de la capacitación de la propuesta (Fuente: Elaboración propia)</i> .....	117

## Resumen

Esta investigación tuvo lugar en el Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC), en donde se analizó la gestión de la gerencia de liderazgo y valores.

El objetivo general se cumplió a cabalidad, se pudo confirmar que la institución posee un sistema de gestión, de liderazgo y de implementación de valores, pero se recomienda reforzar la ejecución de la misma en el área de la docencia.

Para el desarrollo de esta investigación, se tomó como muestra representativa a todos los integrantes del sistema de la institución educativa, y por medio de técnicas como la entrevista, la observación de campo y las encuestas, se pudo detectar puntos críticos que se ponen en consideración en las conclusiones de la propuesta.

Como conclusión general del proceso investigativo, se pudo comprobar que a través de los años esta institución ha fortalecido dichos valores y los ha mantenido sabiendo la importancia y relevancia que estos significan para cada uno de los que integran la misma, tanto alumnos como docentes y personal administrativo, pero que sí se deben tomar medidas para mantener una mejora continua de la institución.

## 1 Introducción

Esta investigación tuvo lugar dentro de las instalaciones del Instituto Particular Abdón Calderón, el cual a través de los años se ha preocupado por brindar una educación basada en los conceptos básicos de los valores humanos. Dicha institución actualmente cuenta con un campo geográfico extenso dentro del cual acoge a niños desde la edad pre-escolar hasta el sexto año de secundaria. Además durante la investigación se ha podido constatar que los avances tecnológicos y la calidad docente también ha sido una prioridad para los directivos de dicha institución.

El desarrollo de esta tesis tiene como objetivo, conocer si la institución educativa analizada (Instituto Particular Abdón Calderón – IPAC) posee un sistema de gestión, liderazgo y de implementación de los valores, y analizar si la pone o no en práctica en cada una de las áreas que conforman su sistema educativo. Una vez analizada la situación de la institución, se implementará una propuesta de mejora, que permita incrementar el nivel de liderazgo y optimizar la gestión de las áreas donde se detecten falencias.

Uno de los problemas más graves que enfrenta nuestra sociedad actual es la falta de valores. Cada vez es más frecuente encontrarse con acciones y situaciones que contradicen los conceptos sobre los cuales alguna vez se propuso erigir un sistema social integral y de desarrollo. Es de suma importancia rescatar estos conceptos para el mejoramiento de nuestro sistema social que se remonte a las raíces de su aprendizaje, que nacen en la familia y se refuerza dentro nuestras instituciones educativas.

Por esto, se resalta la gran importancia de esta investigación que permitirá evidenciar si efectivamente se están llevando a cabo estas prácticas dentro de las instituciones educativas de nuestra ciudad y país. Nuestros referentes educativos están evolucionando cada vez más de manera positiva y este tipo de investigaciones mejorarán de manera positiva el nivel más importante de la educación de un ser humano en su formación inicial.

En nuestro país no existen referentes de investigaciones previas de este tipo dentro de las instituciones fiscales, fisco misionales, municipales o particulares, la

información es nula y los portales universales de la internet no muestran resultados de algún tipo de proyecto relacionado con el mismo.

De la misma manera no se ha podido encontrar referentes dentro de la institución analizada, con respecto a este tipo de investigación tan específica hacia las instituciones educativas, para lo cual se puede agregar que hace a esta investigación más importante todavía.

El proceso de investigación de esta tesis contó con la total y completa colaboración de directivos, cuerpo docente y de estudiantes del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC), quienes en todo momento estuvieron dispuestos a contribuir con la información y tiempo necesarios para la realización del mismo de una manera cordial y accesible en todo momento.

Además, la formulación de una propuesta no sería factible dentro de los tiempos establecidos sin la gran labor de desarrollo e investigación de un tema tan trascendental preparado por la Universidad Técnica Particular de Loja y sus docentes, encargados del módulo de Proyecto de Grado I.

Un tema como el propuesto en esta investigación refiere un gran acierto para la contribución en el proceso de educación que tienen todas las instituciones educativas, no solo del Ecuador sino de todos los países del mundo. Hoy más que nunca se debe mirar hacia la importancia del rescatar los valores, el respeto y el liderazgo en los seres humanos y, ciertamente el mejor lugar para incentivarlos y cultivarlos a parte del núcleo familiar es la escuela en sus etapas iniciales.

Se debe destacar también que los objetivos propuestos para dicha investigación se pudieron cumplir a cabalidad no solo gracias a las personas que conforman la institución educativa IPAC sino también a la respuesta activa y constante por parte de quienes hacen la Universidad Técnica Particular de Loja.

Dichos objetivos evidenciaron que la gestión de liderazgo y valores si ha sido puesta en práctica en la institución investigada y es de suma relevancia para sus propósitos educativos y académicos. Además estos valores y liderazgo se han podido evidenciar de manera significativa en casi todos los grupos objetivos analizados.

De la misma manera a partir de los resultados obtenidos se encontraron mínimos inconvenientes en uno de los grupos objetivos investigados, para lo cual se desarrolló una propuesta de mejora que permita continuar con la labor de gestión de

liderazgo y valores que ha venido realizando desde hace más de 50 años hasta la actualidad dentro del IPAC.

Esta propuesta de valoración tiene como propósito desarrollar un sistema de charlas de capacitación que puedan mejorar y fortalecer las características de liderazgo en el grupo de docentes mediante una campaña de comunicación interna que busca mejorar e incentivar la autoestima destacando los valores primordiales de quienes están al mando de la responsabilidad académica.

Esta propuesta tendrá como objetivo la creación de un sistema de dinámicas grupales que irán de la mano con una campaña de incentivo y comunicación interna llamada **"YO SOY DOCENTE, y LIDERO CON CORAZÓN"**

Esta propuesta nace con la ambición de ayudar a la integración y recuperación de este grupo tan importante y significativo para la institución ya que sin ellos la labor educativa estaría incompleta y fragmentada.

De esta manera se espera que esta investigación enfatice la importancia del tema propuesto y aporte de manera valiosa y significativa a los procesos de educación que se imparten en las instituciones educativas de todo el país generando además nuevas y mejores propuestas que complementen este estudio y generen más elementos positivos para nuestra sociedad.

## 2 Marco Teórico

### 2.1 La gestión

#### 2.1.1 Concepto

La palabra gestión proviene del latín *gestio*, que hace referencia a la acción de realizar diligencias o administrar. Se entiende como gestión al “conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una empresa con el propósito de hacer un manejo eficiente de recursos y maximizar los beneficios (Amaro, 1995)” .

En la actualidad, es cada vez más común escuchar el concepto de la gestión aplicada como factor estratégico a empresas e instituciones de todo tipo y nivel. Dicho concepto no sólo se centra a nivel empresarial sino también analiza una dimensión personal, que en el caso muy puntual de la investigación será de mucha utilidad.

Se debe recalcar también que el concepto como tal, está concebido para la descripción de una serie de actos que definen el accionar de una persona con respecto a sus decisiones empresariales, pero no es una característica con la que se nazca y mucho menos que su aprendizaje se logre de manera rápida o sin esfuerzo.

Poder desarrollar una capacidad de gestión implica no solo tener la capacidad de identificar un problema, sino la de trabajar en la habilidad para tomar decisiones, que afecten de manera positiva a la institución o empresa.

Saber administrar requiere una destreza o conjunto de ellas que permitan realizar de manera correcta una tarea. Además busca objetivos para la construcción de capacidades fundamentales y únicas que le bridan a la entidad ventajas competitivas diferenciadoras que sean difíciles de imitar por la competencia.

La acción de administrar o gestionar requiere que la persona sea capaz de identificar estos problemas en la hora y el momento adecuado aprovechando características o oportunidades para desarrollar soluciones que beneficien a su empresa o institución.

Debe además ser capaz de ser proactivo y mantenerse vigilante de la forma de trabajo de todos aquellos que lo rodean pues puede afectar o dificultar su proceso de trabajo.

Organizaciones que en un principio se muestran fuertes y sólidas pueden llegar en determinado momento a desmoronarse aparentemente sin razón alguna. Una decisión tomada en falso y puede hacer tambalear toda la estructura sobre la que fue construida.

Es preciso que esta actividad no sea tomada a la ligera dentro de ninguna institución o empresa pues es uno de los ejes principales sobre el cual se asentarán las bases de las disposiciones futuras y de beneficio positivo para esta.

El concepto de la gestión es tan importante y relevante que es muy común en la actualidad encontrarse con un sinnúmero de actividades que han incorporado este concepto para enfatizar así el propósito de su aplicación.

No se puede olvidar que es un concepto de igual relevancia, pues la palabra gestión, usada en este contexto, se refiere a las personas que ejercen el poder de gestores y tiene a su cargo procesos de gestión. Estas personas que han adquirido dichas habilidades son las que asumen las principales responsabilidades al momento de realizar un trabajo dentro de la organización.

Esta perspectiva de gestión desde el punto de vista personal contiene un significado adicional el cual destaca la importancia de los empleados con los que el gestor lleva a cabo sus actividades de trabajo y los que dirige y guía en el cumplimiento de los objetivos propuestos. (Delia Azzerboni, 2008)

Como conclusión se puede establecer que la gestión en el proceso promovido por una o más personas de una organización que tiene como objetivo coordinar las actividades laborales de terceras personas con la finalidad de lograr resultados positivos, los mismos que serían imposibles de alcanzar de manera individual.

### 2.1.2 Importancia

Tener un poder de gestión resulta sumamente importante para todo tipo de empresa en la actualidad, ya que el constante cambio, sobre todo a nivel tecnológico, político y social hace necesario casi de manera obligatoria responder a las necesidades diarias generadas por la empresa o institución evitando así pérdidas o desaciertos que puedan diezmar la productividad de la organización.

No se puede olvidar que toda organización o institución tiene como propósito lograr que sea rentable y valiosa, creando capacidad de crecimiento y desarrollo aumentando su nivel de credibilidad. La gestión se convierte entonces en una

importante herramienta fundamental para la obtención de productos o servicios con metas eficientes que integren a la misma dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Si se traslada este concepto a la educación, se evidencia que es de suma importancia que todos aquellos personajes que dirigen un centro educativo, ya sean directivos o docentes, deban tener la capacidad de gestionar herramientas significativas para poner en marcha los instrumentos de gestión educativa para una educación completa e integral.

Después de todo están en la responsabilidad de crear nuevos referentes educativos que se integrarán a la sociedad y marcarán el futuro de nuestras comunidades.

### 2.1.3 Tipos

Hablar de tipos de gestión resulta extenso e ilimitado, pues hoy en día se ha vuelto un concepto necesario y trascendente no sólo a nivel empresarial sino personal y es aplicable a todo tipo de organizaciones, estructuras y temáticas.

Dentro de los tipos de gestión más conocidos se puede encontrar la *gestión educativa*, gestión de procesos, gestión empresarial, gestión administrativa, gestión de proyectos, gestión ambiental, gestión del talento humano, gestión de riesgos, gestión de calidad entre otras. Todas buscan de una u otra manera resultados positivos y de calidad a través de la correcta ejecución de objetivos y procesos.

## 2.2 Gestión Educativa

El concepto de gestión, tal como es utilizado en la actualidad, proviene de su aplicación empresarial y gerencial. Además se define como la ejecución y seguimiento de acciones necesarias para cumplir los objetivos que tienen como metas las instituciones de cualquier índole.

Se encarga de administrar decisiones relacionadas a las políticas educativas y comprende la toma de decisiones por parte del grupo de directivos y cuerpo administrativo, las cuales definen el desarrollo de la institución enmarcada en una sociedad en particular.

En la gestión educativa todas las prácticas y acciones están completamente comprometidas a una comunidad de aprendizaje que tiene sus propias metas y propósitos.

Debe tener además metas y objetivos educacionales que resuelvan necesidades básicas de los alumnos, los docentes, los padres de familia y la comunidad a la que pertenecen, con miras hacia un modelo de país ético, participativo y responsable.

La gestión educativa delinea un perfil coherente e integral que permite unificar ideales y decisiones. Además define el estilo de ideológico, objetivos institucionales, prioridades en la administración de los recursos y proyecta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que puedan darse a futuro.

Además para poder comprender la naturaleza de la gestión educativa es necesario tomar en cuenta elementos como el de entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas. Es necesario entonces desarrollar una ideología pedagógica para la gestión educativa repensándola para que en ella la gestión no se limite al puro proceso de administración de los recursos sino que contemple también el liderazgo educativo.

Por consiguiente, la gestión educativa se debe convertir en un procedimiento destinado al fortalecimiento de los proyectos educativos que poseen las instituciones y que les permite mantenerse fieles a sus ideales enriqueciendo sus procesos pedagógicos y respondiendo necesidades locales. (Gálvez, 2004)

### 2.2.1 Áreas gestión educativa

Dentro de la gestión educativa se pueden identificar ciertas áreas que necesitan mayor atención y desarrollo que otras. Dentro del proceso de investigación y acercamiento con la institución estudiada se pudieron identificar cuatro como las más relevantes e importantes para el desarrollo óptimo de la entidad. Estas áreas coinciden también con ciertos autores que definen y especifican dichas áreas.

#### **La Gestión Directiva**

Tiene como propósito ejercer el liderazgo y vigilar que las demás áreas complementarias (gestión académica, la gestión de comunidad, gestión administrativa y financiera) se orienten hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Su función se centra en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar identificativa, dentro del marco de las leyes de educación vigentes nacionales.

Además dentro de sus funciones está el realizar procesos que ayuden la coordinación entre departamentos integrando los procesos institucionales y enmarcando a la institución dentro de los parámetros, locales, regionales o internacionales.

### **La Gestión Pedagógica y Académica**

Está situado dentro del proceso de diseño, desarrollo y evaluación del currículo de la institución. Dirige su atención a la comunidad académica, cuyos referentes en conocimientos, experiencias, innovaciones e investigaciones de punta aportan al progreso y perfeccionamiento de la institución buscando el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Además de ser el eje principal sobre el cual se establecen los métodos de formación de los estudiantes, vigila el proceso de aprendizaje de cuerpo estudiantil y su capacidad para desarrollar las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

También tiene dentro del conjunto de sus responsabilidades, el diseño y la actualización continua de los planes de estudios, el clima de trabajo dentro del aula, las estrategias de distribución entre secciones, grados, áreas, proyectos de repercusión académica, metodologías de enseñanza, procesos de investigación y planes de evaluación estudiantil.

La gestión pedagógica y académica tiene como responsabilidad la búsqueda de acuerdos pedagógicos permanentes entre los diferentes miembros que conforman la comunidad educativa del plantel fomentando el diálogo y la cooperación constante entre las diferentes áreas que lo conforman.

Además debe hacer uso de las pruebas internas y externas con fines pedagógicos y controlar el correcto manejo de los tiempos y recursos que han sido destinados para fines de aprendizaje.

### **La Gestión Administrativa y Financiera**

Está enmarcada dentro del proceso de diseño, ejecución y evaluación de las acciones que buscan mantener los propósitos propuestos por la misión institucional mediante el uso efectivo de recursos a través de procedimientos que permitan el mejoramiento continuo.

Dentro de sus funciones tiene a su cargo todo lo que se refiere a los sistemas de información y registro del cuerpo de estudiantes, además del manejo de los recursos financieros, la correcta administración de los recursos humanos y físicos, y abastecimiento de servicios complementarios.

Dentro de los puntos más importantes que maneja esta área de gestión se puede encontrar la parte normativa encargada de los aspectos financieros y de recursos físico y humanos. Además la parte de procesos como lo son la realización de inventarios, asignación de transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento y refrigerios.

### **La Gestión de la Comunidad**

Esta área relaciona a todos los actores que integran la comunidad institucional entre sí y con su entorno y busca fortalecer el desarrollo de la identidad y sentido de pertenencia con la doctrina de la institución y el Proyecto de Educación Institucional (PEI).

También tiene como parte de sus responsabilidades la promoción de la participación que realiza la comunidad educativa dentro de la institución, además del diseño, ejecución y evaluación de estrategias que promuevan una sana convivencia entre sus miembros sin discriminación por raza, sexo o credo. Realiza también acciones de autoevaluación y mejoramiento orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, establecimiento de acuerdos de convivencia, desarrollo de proyectos de vida para cada uno de los miembros de la comunidad educativa y el uso adecuado del tiempo libre dando como resultado final el perfil institucional y las bases del plan de mejoramiento del establecimiento educativo. (Cavassa, 2004)

## **2.3 Liderazgo**

Dentro de las innumerables definiciones que existen sobre esta palabra, la característica más común es, que para mostrar características de liderazgo se debe contar con la capacidad o habilidad para inducir o motivar a los demás llevándolos al cumplimiento efectivo de sus objetivos y metas.

El liderazgo persigue y plantea una visión la cual se desea alcanzar y le da sentido a su accionar permitiéndole ver resultados con proyección a un futuro plausible cercano y realista. El líder es ese materializador que lleva a un determinado grupo de personas a la realización de sus aspiraciones.

En las diferentes fuentes de consulta se encuentran tres tipos o estilos de liderazgo que enfatizan ciertas características de quienes los poseen.

### 2.3.1 Liderazgo autoritario

El liderazgo autoritario basa su forma de ejercer sus ideales de una manera dominante y absoluta. Toma decisiones que muchas veces no requiere la consulta de sus subordinados ni tampoco busca justificarlas.

Generalmente este tipo de líder es restrictivo y exige obediencia manteniendo supervisión constante a sus coidearios o participantes de su organización. Muchas veces puede tener reacciones negativas por parte de aquellos que lo rodean pues no fomenta la colaboración ni la participación de los demás.

### 2.3.2 Liderazgo democrático

El liderazgo democrático se caracteriza por mostrar un líder participativo que forma parte del equipo como un miembro más. La gran mayoría de decisiones pueden ser tomadas por los participantes sean estos colegas o subordinados pero bajo la supervisión, guía y consentimiento de este líder democrático.

Un líder democrático sabe escuchar a todos los miembros de la organización, se retroalimenta de las ideas conjuntas, suele ser amistoso y permite la participación constante, motiva la colaboración y conoce un poco más de las personas que lo rodean como una clara muestra de consideración e interés por los demás.

### 2.3.3 Liderazgo liberal

Este tipo de liderazgo contempla una participación mínima por parte del líder, en la gran mayoría de ocasiones otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales. Muchas veces su participación es limitada y ejerce la función de moderador.

Un líder liberal generalmente plantea directrices de los objetivos a realizar, explica y aclara los contenidos y suministra la información necesaria en caso de ser solicitada.

### 2.3.4 Como ejercer los estilos de liderazgo

Luego de analizar estos tres estilos de liderazgo se deben poner en práctica según el tipo de organización en la cual se estén desarrollando las actividades.

No se puede decir que uno de estos tres es mejor que el otro, sino que indistintamente pueden ser requeridos dependiendo de la situación o grupo de personas con quienes se deba compartir objetivos dentro de una organización.

Si se analiza por separado los alcances y logros de estos se puede reconocer que bajo el liderazgo de un estilo exclusivamente autoritario es posible lograr una mayor cantidad y efectividad de tareas realizadas correctamente, además que el trabajo es desarrollado o efectuado solo cuando el líder está presente ya que de otra manera los integrantes no cumplen con los propósitos. Esta es una característica necesaria en este tipo de ambientes de trabajo.

Por otro lado, un liderazgo con características liberales suelen obtenerse bajos resultados en cuanto a la calidad y cantidad de procesos, muchas veces las tareas suelen implementarse al azar sin metas cronológicas que suelen desencadenar en la pérdida innecesaria de tiempo valioso.

Si se habla de un liderazgo netamente democrático, muchas veces se evidencia que el nivel de producción no suele ser igual al de los trabajadores que se rigen al liderazgo autoritario, pero su calidad en procesos suele ser mayor. Además bajo este tipo de liderazgo las características de eficiencia, creatividad, comunicación, responsabilidad y compromiso son más evidentes.

De acuerdo a estas explicaciones se podría llegar a la conclusión que el liderazgo democrático es la mejor forma de liderazgo a aplicar dentro de una organización, sin embargo en la práctica no se le da el lugar que merece por que los grupos de personas son tan variables y complejas como para que todas puedan responder de la misma manera.

En ocasiones se debe tomar el lugar del líder autoritario para hacer cumplir órdenes, en otras ocasiones es necesario ser capaces de incentivar la participación y la colaboración de los trabajadores antes de tomar resoluciones definitivas dejando otras en las que puedan tomarlas ellos mismos.

Mostrar un liderazgo autoritario cuando las tareas rutinarias y repetitivas sean una amenaza al proceso de trabajo o cuando los errores sean demasiado frecuentes. Un liderazgo democrático cuando el trabajo se esté realizando de manera correcta y la institución u organización avance positivamente.

Y finalmente se puede ejecutar un liderazgo liberal cuando los trabajadores demuestren características de eficiencia, compromiso y responsabilidad.

Por tal motivo es necesario saber en que momento y situación aplicar cada uno de los tres tipos de liderazgo de acuerdo a la situación y el grupo humano con el que se trate para la ejecución de metas y objetivos. (Martín, 2006)

## 2.4 Liderazgo Educativo

“El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (Lussier & Achua, 2005).” El término del liderazgo está mayormente ligado con el concepto de la administración que generalmente se escucha en las organizaciones o empresas. Un administrador debe desempeñar funciones como las de organización, planeación, dirección y control por las que una de sus características debe ser el liderazgo. Aún así hay administradores que no ejercen poder de liderazgo.

Un líder no necesita obligatoriamente un título o distinción específica, se usa esta palabra para identificar a alguien que estando en cualquier escalafón, tiene la capacidad de influir sobre los demás. Además dentro de sus competencias el líder debe saber escuchar a los demás y llevar a la práctica sus sugerencias.

La influencia es por lo tanto el “proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio (Lussier & Achua, 2005).” Sin esta característica el individuo no puede ejercer correctamente el liderazgo ya que esta, no solo establece el poder de negociación, sino la relación que existe entre el líder y los seguidores. Un líder eficaz sabe cuando conducir y cuando seguir, dejando en el camino una puerta abierta para que esta característica pueda ser compartida.

Estas características que se aplican a una persona o grupo de ellas crean por ende organizaciones exitosas y eficaces. Un buen líder nunca piensa en beneficio propio sino en el de toda la organización que dirige, los seguidores aceptan su influencia por que los motiva a desarrollar objetivos concretos con metas concretas de manera ética y positiva para cada uno de ellos.

Si se redirigen todos estos conceptos y cualidades al área de la educación, se podrá encontrar que son sumamente necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de una organización de enseñanza integral.

El proceso de enseñanza y educación de calidad es posible incluso hasta en las condiciones más precarias y difíciles pero para comenzar una larga marcha hacia la calidad necesita líderes.

El liderazgo educativo busca y aplica nuevos métodos de trabajo y dirección en la formación integral de nuevas generaciones. Toma como guía el concepto de liderazgo y asume características propias de su personalidad logrando en esencia un docente que domina funciones y tareas de cada puesto de trabajo demostrando su competencia profesional e interés por mejorar el proceso de educación.

Es por esto que se puede decir que el liderazgo educativo debe ser una característica de equipo, ejercido por equipos de líderes. El directivo debe cumplir con esta cualidad pues se convierte en un líder que dirige líderes. Además este tipo de liderazgo propicia el desarrollo de todos sus subordinados creando oportunidades y despejando obstáculos que enfrenten los procesos de cambio propuestos.

El liderazgo en la educación se enfoca en la capacidad que desarrollan ciertas personas para conducir las instituciones educativas por un proceso de transformación hacia una enseñanza inclusiva, equitativa y de calidad. Sin dejar de lado que cumple un propósito ambicioso de guiar hombres y mujeres hacia la construcción de un futuro realizable y deseable para ellos mismo y su comunidad.

#### 2.4.1 [Tipos de liderazgo educativo](#)

La clasificación de los tipos de liderazgo tiene una gran cantidad de interpretaciones ya que existen muchos autores que evidencian diferentes cualidades o características de los líderes que se pueden identificar en varios tipos de organización.

Dentro del proceso de investigación y lectura se puede citar la teoría inicial de House (1971) que partía de la investigación de las dimensiones de estructura, luego con el apoyo de Dessler (1974) describen la conducta del líder en tres categorías: liderazgo de apoyo, liderazgo instrumental y liderazgo participativo.

Finalmente se une con Mitchell (1974) y define 4 tipos de conducta características de un líder, denominados estilos de liderazgo que tomarán como modelo para aplicarlos al desempeño dentro de una institución educativa.

### **Liderazgo de apoyo.**

“Líder que se preocupa por el bienestar y las necesidades personales de sus subordinados. Se caracteriza por ser accesible, por crear un buen ambiente de trabajo y por tratar a sus colaboradores como iguales (López, 2005).”

En el campo de la educación este tipo de liderazgo puede hacerse muy evidente en los dirigentes de área los cuales deben estar siempre atentos a las inquietudes de aquellos que es responsable para guiarlos de manera efectiva.

### **Liderazgo directivo.**

“El líder se centra en explicar como realizar la tarea y qué se espera de ellos, establecer los objetivos de desempeño, y hacer que se cumplan las reglas establecidas (López, 2005).”

En educación este tipo de liderazgo es primordial característica de los directivos de la unidad educativa ya que debe fijar las metas y parámetros a seguir sin olvidar el cumplir y hacer cumplir las reglas. Debe predicar con el ejemplo y ser ejemplo a seguir.

### **Liderazgo participativo.**

Se caracteriza por solicitar la opinión de los subordinados, aceptar las sugerencias y fomentar la participación en las cuestiones que les afectan y en la toma de decisiones (López, 2005).”

Este tipo de liderazgo permite en el campo de la educación trabajar conjuntamente en diferentes niveles de colaboración creando mejoras continuas en beneficio del proceso de aprendizaje que ofrece la institución. Este tipo de liderazgo debe ser evidenciado en el cuerpo docente y el grupo estudiantil.

### **Liderazgo enfocado al logro.**

“El líder se centra en la fijación de objetivos, enfatizando el desarrollo del trabajo para su consecución y confía en las habilidades de los subordinados para alcanzar una alta ejecución de los mismos (López, 2005).”

Por último esta característica de líder permite el desarrollo de progresos y visiones a futuro de las propuestas existentes, dentro del marco de la institución esta característica debería estar presente tanto el área directiva como de docencia.

### 2.4.2 Formando líderes

Una de las metas más importantes para nuestra sociedad en la actualidad es la responsabilidad y el compromiso de las instituciones escolares con su papel en el desarrollo de niños y niñas en un alto concepto de valores y liderazgo. Después de todo, son ellos quienes en un futuro muy cercano, dirigirán y gobernarán nuestra sociedad.

Guiar el comportamiento no es tarea fácil ni que se deba tomar a la ligera en donde el papel de las instituciones educativas es crucial al momento de asumir esa responsabilidad, ya que si es cierto que los valores empiezan en casa la escuela es el hogar que los cobija la mayor parte del día y en donde aprende a convivir en comunidad y sociedad.

Dentro de esa coexistencia es posible entonces poder desarrollar características tales como el liderazgo y es deber de la institución identificarlo, impulsarlo y cultivarlo en cada niño y niña que haya confiado en su iniciativa educativa.

Se debe tomar en cuenta que si bien es cierto que es de suma importancia la formación de un líder no todos lo pueden ser, ya que para que alguien sea líder debe contar con seguidores y es posible que aquellos puedan ser identificados desde una corta edad identificándolos como líderes potenciales, niños y niñas que sobresalen de un grupo determinado y que tienen cierta influencia en otros incluso más allá del líder formal cuya figura es el profesor.

Es de suma relevancia encauzar de manera positiva por parte de padres y maestros a estos “líderes niños” ya que cuentan con un potencial que si es desarrollado de manera adecuada pueden obtenerse resultados favorables dentro del ámbito familiar como para con la sociedad ya que se convertirán en personas maduras capaces de proponerse metas y lograr sus objetivos propuestos. Pero todo esto dependerá del estilo de liderazgo que impartan los padres o maestros al momento de guiarlos.

Desarrollar un nivel estudiantil, en donde la capacidad de dirigir su propio proceso de aprendizaje y lograr sus propias metas e incentivos, sea un estilo de enseñanza en donde exista la libertad de expresión de sus propios juicios para la formación de un criterio individual y de libertad. La motivación debe ser el móvil del aprendizaje.

En conclusión el ámbito de la educación es de vital importancia para el desarrollo de futuros líderes positivos para las familias, organizaciones y sobre todo sociedades. Hombres y mujeres íntegros, responsables, capaces, motivadores que lograrán de la comunidad y el mundo un mejor lugar para vivir y desarrollarse.

## 2.5 Diferencias entre directivo y líder

En uno de los casos más conocidos sobre la importancia de un buen liderazgo se encuentra la historia de **Jack Welch**, director ejecutivo de General Electric (GE), se dice que en una ocasión convocó a reunión a sus subordinados para decirles enérgicamente “**!No dirijan, lideren!**” abandonando la sala casi inmediatamente dejando a todos los presentes totalmente confusos y preguntándose cual era el propósito e importancia de sus palabras.

¿Cuál es la diferencia entonces y cómo afecta en el desempeño positivo de una organización? Se puede empezar analizando la diferencia que existe entre dirigir y liderar o como se lo conoce en términos en inglés *management and leadership*.

Los primeros son más enfocados a trabajar en espacios planos y constantes, con propósitos específicos y que tengan reglas rígidas e inmutables. Por otra parte los líderes están en aceptación constante de nuevas aventuras desconocidas estando en capacidad de dictar normas en lugar de someterse a ellas.

En términos generales ambos grupos, directivos como líderes tienen actitudes positivas pero mientras el primero se muestra comprometido a obligaciones específicas que son parte de las características de su puesto de trabajo, el segundo tiene la oportunidad de lanzarse a situaciones desconocidas que muchas veces pueden volverlo vulnerable.

### Directivo

Directivo es aquel individuo que forma parte de un conjunto de personas que rigen o guían un grupo o organización. Se encarga de la planificación, orientación, control, asignación, motivación y exigencia de reglas para el alcance de objetivos propuestos.

Para poder identificar las cualidades de un directivo se debe cumplir ciertas condiciones tales como:

- Dirección y supervisión de proyectos más no necesariamente forma parte de su realización.
- Cuando dentro de sus responsabilidades están las decisiones de contratación, despido y disciplina de todos aquellos que conforman la organización.
- La de asegurar un entorno de trabajo seguro sin amenazas potenciales ejerciendo calidad y condiciones óptimas de trabajo.
- Cuando se actúa de vínculo entre los empleados de la organización y un directivo de jerarquía superior.
- Además cuando motiva al personal y crea con su accionar una cultura de compromiso.

### **Líder**

Debido a que el primero trabaja para alcanzar las metas propuestas por la organización el líder como se había dicho anteriormente define nuevos objetivos y está en constante revisión de posibles nuevas metas que emprender en beneficio de la organización.

Por tal motivo se es un líder cuando:

- Marca la diferencia es su motivación constante que nace de la colaboración con otros personajes que integran la organización.
- Se crea algo de valor trascendental que antes no se había propuesto para la agrupación. Estar a la vanguardia.
- Todo el mundo gira alrededor de su energía positiva, carisma y confianza atrayendo seguidores.
- Acepta los cambios a través de compromisos y acciones decididos en donde toma la iniciativa.
- Finalmente un líder es aquel que toma la visión de las cosas para crear una nueva realidad que materializa las ideas y sueños de los demás.

En conclusión, al analizar ambos conceptos se puede definir que ambas características son necesarias dentro del desarrollo de la organización, mientras los primeros estabilizan, controlan y resuelven problemas los líderes motivan y transmiten energía positiva para un mejor desempeño de una comunidad organizacional efectiva.

## 2.6 Valores

Los valores humanos son hoy en día cada vez menos aplicados en el modo de vida de las personas. Esta crisis de valores que se percibe a nuestro alrededor pareciera estar arraigándose en nuestras sociedades encaminada por las constantes influencias de publicidad, moda e ideologías nuevas que parecen anular sus conceptos presentándolos como costumbres antiguas y que no están aceptadas para la vida actual.

Cuánta gente ha estado en capacidad de responder con seguridad cuáles son los valores que rigen la forma de manejar nuestras acciones sin titubear. Y cuando se pregunta por ellos, aunque la palabra les resulte familiar, son incapaces de definirlos o explicarlos, peor aún ponerlos en práctica día a día.

Se ha dejado de lado la importancia que los valores tienen en nuestras vidas y el papel importante que desempeñan al momento de la toma de decisiones. Todos los días las personas se enfrentan de una u otra manera a cuestionamientos para los cuales se necesitan guías y referentes identificando así las formas correctas o incorrectas de proceder.

El no tener referentes determinados que hayan sido mostrados o indicados por aquellos con los cuales crecieron, pueden ocasionar un vacío que va creando con el tiempo una sensación de inseguridad sobre el tipo de persona en la que se están convirtiendo y las que son ante los demás.

En casos extremos aquellas personas sin referentes de guía pueden llegar a estar tan perdidas en sus propias verdades que podrían llegar a creerse dueños absolutos de la misma, transformándolos en seres egocentristas, manipuladores e inflexibles a los cuales les importa muy poco el bien común o tomando disposiciones intransigentes en beneficio propio.

Es verdad que el mundo de hoy en día es muy diferente de aquel que vivieron nuestros abuelos, en el cual había tiempo para las conversaciones, para la familia, para la convivencia y para el respeto.

En este mundo actual lleno de tecnología, de carreras contra el tiempo, acelerado y estresado, resulta muchas veces utópico pensar en ellos como parte medular de una sociedad sana y de evolución constante. Todos buscando en algún momento de su vida aunque sea en mínima expresión vivir bajo referentes en valores.

Definamos entonces que son los valores y cual es la importancia en nuestros actos cotidianos. Algunos referentes los señalan como las *metas ideales* que puede alcanzar el ser humano. Otros aseguran que los valores están definidos por la recopilación de experiencias e influencias externas tales como el tipo de educación, sexo, edad, cultura, religión entre otras. Y si vamos más allá hay quienes aseguran que los valores son aquellas cualidades que se delimitan por lo que piensa la gran mayoría.

La Real Academia Española define a los valores como “Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad.” Pero al ser un tema tan complejo que presenta varios tipos de interpretación no debe ser tomado a la ligera y como dice Nina María Bravo en su libro *Valores Humanos por la senda de una ética cotidiana*. “El hombre de hoy necesita recordar, volver a sus raíces, revisar su historia y extraer de ella la experiencia que quedó cuando la humanidad optó por lo Objetivo y lo Subjetivo (Bravo Donoso, 1995).”

En un mundo en el cual el ser humano está en constante desacuerdo consigo mismo, cuestiona todos sus actos y replantea diariamente su existencia es necesario hoy más que nunca mirar hacia atrás y tomar como ejemplo a esos grandes hombres que formaron precedentes no olvidando jamás sus falencias y de las cuales se debe aprender para crecer con ellas.

Retomando estas palabras y se debe recordar que uno de los referentes más importantes sobre los cuales se forman los valores morales es la familia, donde comienzan a conocerse, y la cual ayuda en su proceso de interiorización.

Su propósito es el de enseñar a vivir en convivencia no solo a nivel familiar sino en comunidad, y convirtiendo a los individuos en personas valiosas y positivas en todos los sentidos. Cuando este núcleo familiar es incompleto o disfuncional surgen proyecciones negativas, distorsionadas que a la larga crean situaciones de violencia o disconformidad.

En una sociedad en donde los beneficios materiales consumen a las personas al punto de ser más importantes que los personales, es una sociedad en la que el compartir y preocuparse por los demás se considera pérdida de tiempo en de suma relevancia retomar los valores morales que orientan nuestra conducta para enfrentar diferentes situaciones en la vida.

Los valores son doctrinas concebidas en la profundidad de los seres humanos que definen su manera de ser y de actuar. Acciones de solidaridad presentada ante tantas representaciones de indiferencia, demostraciones de amor frente a tanto odio, un amplio conjunto de emociones y sentimientos que conforman los valores morales.

Estos valores están también relacionados directamente con las actitudes y la conducta. Los primeros son creencias de que algo es correcto o digno de aprecio y el segundo es una forma de actuar de acuerdo a determinadas creencias y opiniones que surgen de manera espontánea.

Dentro de los valores se debe destacar también que entre ellos existe una escala que jerarquiza criterios de importancia o preferencia que una persona puede otorgarles y los cuales pueden cambiar a lo largo de la vida. Además estos forman parte primordial de su identidad y fortalecen su sentido de ser y existir.

Si bien los valores deben aprenderse desde la temprana edad de la infancia cada persona es capaz de asignarle sentido propio conforme avance en sus propias experiencias de vida y desarrollo cognitivo.

Con los intereses y las necesidades de las personas estos pueden cambiar o variar de posición en su escala de interés, los niños por ejemplo tiene como prioridad la búsqueda de aprobación de sus padres, los adolescentes buscan autonomía, libertad, amistad y los adultos buscan éxito profesional, salud y responsabilidad. Todos ellos de alguna u otra manera definen el tipo de accionar de vida logrando que muchos de estos valores se mantengan a lo largo de su existencia.

Para concluir quiero citar a la escritora Adela Cortina con esta frase que me parece resume de mejor manera la importancia de los valores. "Cualquier ser humano, para serlo plenamente, debería ser libre y aspirar a la igualdad entre los hombres, ser solidario y respetar activamente su propia persona y las demás personas, trabajar por la paz y por el desarrollo de la humanidad, conservar el medio ambiente y entregarlo a las generaciones futuras no peor de lo que lo hemos recibido, hacerse responsable de aquellos que le han sido encomendados y estar dispuesto a resolver mediante el diálogo los problemas que puedan surgir con aquellos que comparten con él el mundo y la vida. (Cortina, 2002)."

## 2.7 Liderazgo basado en valores

“Cuando te enfocas en los valores, 100 % de tus emociones y pensamientos se centran en la manera de crear una diferencia positiva en la vida de tu prospecto mediante tu oportunidad (Calvert, s/f)”

Se comienza citando esta frase de Dale Calvert, pues es necesario poner los valores por delante de toda actividad no solo empresarial sino personal. El liderazgo basado en los valores debe ser una obligación de acción dentro de toda institución en la actualidad. Debe brindarle a tal organización transparencia y eficiencia.

Además es de suma importancia encontrar personas que respondan a las cualidades necesarias, que sean competentes y sobre todo gente que compartan intereses e ideales, logrando así un óptimo conjunto de valores que son los que arman las bases de una comunidad positiva.

Un liderazgo basado en los valores parte primeramente de un consenso en el cual se establecen los valores a cultivar dentro de la organización. Luego se buscan mecanismos para su puesta en práctica dentro de todas las áreas y niveles de jerarquía del personal.

Una de las premisas del liderazgo basado en valores, es fijarse una meta u objetivo para conducir su propia vida a través de este conjunto de valores y principios morales. Sobre todo hoy en día, en donde el desarrollar relaciones de negocio dependen de la confianza entre sus dirigentes. Si no se actúa con el ejemplo y se procede según lo que se profesa, no se podrá lograr que los demás sigan, pues no tendrán referentes de confianza.

Un líder dentro de una comunidad empresarial, educativa o de cualquier índole tiene una gran responsabilidad para dar ejemplos haciendo lo correcto sin importar condiciones. Un gran liderazgo es sinónimo de equilibrio entre la confianza en uno mismo y la humildad. La confianza en uno mismo permite la aceptación de ser capaz de hacer algo con sus defectos y virtudes así como su impacto en cualquier actividad realizada.

Ganarse la confianza de otros se convierte en un objetivo paulatino en donde la comunicación y el compartir son indispensables, sin olvidar por supuesto las características de la humildad que permiten a una persona darse cuenta de que no es mejor que otros sino diferente.

Aquellos líderes que basan su liderazgo en los valores son aquellos que guiarán tarde o temprano de manera efectiva a buen término su equipo de trabajo, serán capaces de enfrentar situaciones de riesgos durante su camino y a pesar de tener que tomar decisiones difíciles éstas se harán siempre basadas en valores. Actualmente, existen varios referentes políticos, educativos o religiosos en nuestro país que hablan de liderazgo llevando a sus coidearios a la búsqueda de fines propios sin importancia del bien común.

El líder verdadero no es aquel que enfrenta un equipo de trabajo con otro, ni aquel que es imprudente a la hora de tomar decisiones y peor aún aquel que no anteponga la razón sobre los sucesos. Un líder da ejemplo de rectitud y es congruente con su pensamiento, busca el desarrollo de su equipo y junto a este conquista sus objetivos sin afectar los derechos humanos y civiles de otros.

Hablar sobre los valores no es un tema sencillo ni el cual se pueda tratar a la ligera, el dinero y las ganas de poder son dos de las causas más importantes por las cuales muchos de los líderes olvidan el objetivo trazado al inicio. Los vuelve ciegos, los corrompe y destruye los conceptos sobre los cuales guiaron su forma de actuar.

Los verdaderos líderes están en la capacidad de no rendirse ante estos inconvenientes y muestra su firmeza al rechazar dichas situaciones. Es también un idealista que no pierde de lado su centro y comprende su papel de compromiso con sus colaboradores y la sociedad.

Se pueden destacar tres principios básicos en el liderazgo basado en valores:

1. Actuar con claridad.

El acto de la administración por valores no es simplemente un detalle que se integra en el accionar, sino que se contempla como un estilo de vida. Vivir con principios morales y que se vivan con el ejemplo.

2. Comunicar eficientemente.

Para que un sistema de administración funcione eficientemente debe de hacerse aquello en que todos creen, además de creer en lo que hacen.

### 3. Alinear las prácticas.

Alinear los valores compartidos unidos en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios que le dan un margen competitivo a todos los escenarios en donde actúa este tipo de líder.

## 2.8 Ética

La palabra ética proviene etimológicamente del vocablo griego **ETHOS**, cuyo significado denota acción, costumbres, hábitos, modo de ser o lo que hoy en día se conoce como el carácter. Remontándose a referentes antiguos, se puede citar a Homero, quien es el primero en utilizar la palabra ETHOS haciendo referencia a un lugar habitado por hombres y animales. Sócrates, otro gran exponente, es el primero en utilizar el concepto de Ética señalándola como la ciencia del comportamiento moral de las personas y sus accionares en la sociedad o sea la ciencia de la *conducta humana*.

Como una de las tantas ramas de la filosofía, la Ética es aquella ciencia que estudia las causas por las que suceden las cosas tanto universales como necesarias centrandose su estudio en los actos humanos caracterizados a ser realizados por voluntad propia y absoluta libertad de decisión ya que aquellos que carecen de esta cualidad no son considerados dentro del campo de estudio de la ética por ser incongruentes con su ideología.

La ética está estrictamente relacionada a la calidad humana de las personas refiriéndose, como se comentó anteriormente, a comportamientos que contribuyen de manera positiva al desarrollo de cualidades propias del ser humano y que logran que un individuo siga evolucionando haciéndolo mejor persona al crecer su calidad y calidez humana.

Actuar de manera correcta según normas que han sido previamente enseñadas y arraigadas en el desarrollo personal nos identifica como personas. Lo que está **bien**, en sentido ético, contribuye al desarrollo de la dimensión humana del individuo. Por ejemplo: alguien que dice la verdad se convierte en mejor persona, y por lo tanto es alguien en quien se puede depositar nuestra confianza.

De tal manera el cometer un acto incorrecto, o lo que éticamente se conoce como el **mal**, son conjunto de hechos que tienden a deshumanizar al individuo, como por ejemplo el acto de mentir, que conlleva a la desconfianza y poca credibilidad.

Para la comprensión de los actos humanos se debe tener en cuenta que el hombre es un ser sustancial de cuerpo y alma, como se estudia en la antropología, otra de las ramas de la filosofía y la cual propone al hombre como el poseedor de un cuerpo y un alma la cual lo provee de una dignidad intrínseca.

Por tal motivo, retomando el concepto de la ética, el hombre está llamado a cometer actos buenos o positivos guiados por su conciencia, la cual le permite decidir y evaluar si estos son correctos o incorrectos. La ética se convierte entonces, en un saber no sólo teórico sino práctico que permite tener un conocimiento o dirección sobre nuestras propias acciones y que dirige a una persona para poder decidir como debe actuar para desarrollarse en plenitud, algo que todos buscan interminablemente y que la gran mayoría lo llama *felicidad*.

Uno de los conceptos más escasos, sobre todo hoy en día, es el de la justicia. Actuar con justicia de modo habitual o cotidiano genera confianza y satisfacción personal, lamentablemente no es algo muy común en nuestra actualidad, pues a diario se puede observar que la justicia es más sobreestimada, tergiversada y efímera que antes, o tal vez es sólo cuestión de percepción.

Las personas justas son reconocidas como tal, apreciadas y respetadas, ellas son el resultado de una conducta y comportamiento ético correcto y positivo que crean la excelencia humana, virtudes que son sinónimos de transparencia, integridad, honestidad, en otras palabras la ética es el desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el entorno hacia la búsqueda de la excelencia y mejora continua que requiere esfuerzo constante y persistente desde cada uno de nosotros.

Una mejora continua, implica un proceso de aprendizaje que está intrínseco en todo ser humano desde sus inicios hasta el final de su vida, el mismo que puede ser de manera voluntaria o hasta involuntaria. Este proceso de aprendizaje va transformando a la persona y la eleva a un contexto más idóneo y ejemplar. Dicho proceso se convierte en un acto repetitivo de acciones libres que se conocen como hábitos.

Estos hábitos, que se sobreentienden, deben ser de carácter positivo son aquellos que se convierten en virtudes tales como la lealtad, la moral, la justicia, la verdad y son aquellos que marcan el valor ético de una persona de manera individual o grupal dentro de su familia o comunidad.

El concepto de ética está relacionado con este obrar diario de las personas e incluso pueden estar valoradas en ciertas escalas desde hacer el mayor mal hasta realizar el mayor bien posible. Cada una de las personas, individuales y pensantes, puede decidir libremente nuestras acciones y diseñarnos como mejores o peores personas.

En el intento de llegar a entender la ética como una ciencia filosófica hay también que tratar de entender el comportamiento humano, no sólo como el de un ser en continua superación intelectual sino como uno que está en permanente convivencia social, y que necesita de todos aquellos que los rodea para subsistir. Olvidar este aspecto aleja al hombre de su entorno y sus semejantes como sucede mucho hoy en día y lo acerca cada vez más a su deshumanización.

No olvidar, que la ética es un concepto que debe ser practicado y valorado en el núcleo familiar, pues es ahí donde todo empieza y se fortalece. Si desde pequeños no poseen una influencia en donde la ética marque una pauta de conducta a seguir difícilmente podrán evolucionar con la misma y peor aún sabrán practicarla, pues es imposible practicar algo que no se entiende o conoce.

## 2.9 Ética en las Organizaciones

La ética en las organizaciones es aquella que está aplicada al ámbito organizativo, y hace referencia a la calidad humana y a la excelencia de las personas y como estas actúan dentro del ámbito de trabajo interno organizacional.

La ética es un concepto que no está solo relegado al ámbito individual, no tiene solo como propósito construir un carácter perfecto, sino también construir en conjunto una sociedad justa y adecuada en la cual las personas se desenvuelvan.

Es por esto que, la ética en términos sociales tiene por objeto la reflexión crítica sobre las estructuras sociales existentes, y la creación o reforma de estructuras nuevas que ayuden a edificar organizaciones más estables, justas y con sentido en bien común y no sólo unitario.

En la sociedad, las acciones de los individuos que la conforman, mantienen una constante lucha de intereses individuales. Como una compleja red de estructuras e instituciones que nacen de dichas interacciones entre individuos o grupos. Dichas estructuras son cambiantes y mudables con el tiempo por lo que es de suma

importancia integrar las perspectivas que muestran la inevitable relación entre lo individual y lo social.

Como tal, las organizaciones configuran nuestra identidad y nuestras acciones se miden organizativamente. La ética en las organizaciones puede reconocer las características individuales de las personas que la conforman y como estas a su vez, aportan al desarrollo positivo de la organización a la que pertenecen.

Estas organizaciones tiene a su vez fines, que dan sentido a las reglas que las rigen. El fin más importante de una organización es el de proporcionar a la sociedad bienes, tales como: enseñar, facilitar, conducir, guiar, logrando así legitimarse en su razón de ser dentro de la sociedad.

Para poder desarrollar ética en las organizaciones se debe tratar de determinar el bien interno a la actividad que certifica su razón o accionar dentro de la sociedad con sus respectivas prácticas y virtudes que han adquirido sus miembros, y por ende toda la organización en general.

Los miembros de una organización deben actuar con la satisfacción de aportar algo a la sociedad en la que están inmersos, contribuyendo al desarrollo de sus pueblos, comunidades, ciudades y países. Las mismas generarán confianza en su entorno contribuyendo a la estabilidad social del ámbito al que pertenecen generando motivación hacia un trabajo que refuerce y afiance la cultura de cooperación.

La ética está enfocada a toda persona que quiera mejorar o crecer como tal, más aún si se habla de la organizacional que busca hacer de su ámbito de trabajo un lugar, no sólo más eficiente y eficaz, sino también más humano. El aprendizaje de la ética amplía los límites de la libertad del comportamiento humano. (Parra, 2006)

## 2.10 Ética y Motivación

La palabra motivación proviene del término latino *motus* (movido, movimiento). Motivación son aquellas actividades que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a conseguirlas buscando el cumplimiento de sus objetivos propuestos. Este concepto complejo y muy frecuente en la organizaciones está vinculado a la voluntad y al interés por lo que se considera a la motivación como la voluntad para hacer el esfuerzo y alcanzar ciertas metas.

Cuando una persona se encuentra motivada por algo, considera que ese algo, es necesario o conveniente, por lo que nos lleva a esa acción para poder satisfacer dicha necesidad. Dicha necesidad puede ser absoluta o relativa.

La motivación puede ser definida como el proceso que lleva a la persona a comportarse de un modo u otro, a diferencia de un motivo que es la razón o causa que desencadena ese proceso. El motivo lleva a las personas a actuar, la motivación las lleva a lograr el objetivo.

Además, el proceso de motivación desde el punto estratégico de los objetivos organizacionales, ya sean oficiales y operativos, ocupan un lugar relevante dentro de los procesos de dirección y de motivación empresarial o comunitario.

Una organización basada en la ética no sólo individualista sino comunitaria, que esté constantemente guiada por eventos de motivación buscando beneficios comunes darán como resultado organizaciones más eficaces y relevantes que algún día podrían originar sistemas a los cuales los motive la ética de los accioneros dentro de la sociedad. (Hildebrand, 1983)

## 2.11 La Institución Educativa

El proceso de aprendizaje crece cada vez más rápido y se expande como consecuencia de la modernización y el avance de las nuevas tecnologías que están cada vez más presentes en el ámbito de los conocimientos con los que cuenta el ser humano. La eficacia de este conocimiento se basa en el fenómeno del aprendizaje expuesto a diferentes teorías que buscan ser aplicadas al contexto de la evolución actual.

Los docentes, son los que tienen la tarea constante y cotidiana del fenómeno del aprendizaje y quienes descubren una serie de situaciones que deben trabajarse y retomarse constantemente para mantener el nivel de resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es así que no solo docentes, sino también directivos y coordinadores enfrentan constantes situaciones tales como: la evolución tecnológica que incide en el conocimiento y en los diferentes tipos de actividades educativas, la aparición y replanteo de nuevas teorías y técnicas de aprendizaje que evolucionan con el pasar

de los años, el incremento de la habilidad del aprendizaje en el alumno, debido a las influencias tecnológicas a la cual están en permanente contacto desde sus primeros años, el surgimiento de nuevos modelos de procesamiento de información de aprendizaje, la necesidad de cambio de los paradigmas educativos actuales y el apoyo de la informática como elemento de apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, se debe considerar que a pesar de todos estos aspectos positivos para los procesos de enseñanza hay otros que se han mantenido inmutables y no han evolucionado paralelamente desencadenando aspectos que deben mantener un control y mejoras. Dentro de estos aspectos se encuentran los siguientes.

La administración de los servicios educativos no se aplica con el suficiente conocimiento en la materia, debido a la falta de preparación o actualización de conocimientos en el área, se le da poca importancia al aspecto administrativo de las instituciones manteniendo el mayor interés en el área de las finanzas, muchas veces los directivos responsables de la conducción de la institución no están preparados para ejercer cargos administrativos.

La administración, es una parte primordial del proceso educativo que le agrega el toque final a la excelencia que ofrece tanto la filosofía, la estructura y los medios de la organización, además de la calidad del educador desde el inicio y durante toda la ejecución del proceso educativo. Un factor que incide en la eficiencia del sistema educativo lo constituye la buena o mala gestión administrativa.

En términos generales, los responsables de la marcha de las organizaciones dedicadas a la enseñanza muchas veces toman muy a la ligera la importancia del factor administrativo y su incidencia sobre la enseñanza.

Los principales lineamientos administrativos no deben quedar olvidados y deben apoyar al sistema educativo desde un punto de vista estructural que caracterice a las instituciones educativas.

### 2.11.1 [Concepto](#)

Las instituciones educativas son organizaciones completas y complejas, como cualquier otra empresa. En el concepto de institución educativa como empresa, su producto como resultado de sus actividades relacionadas con la enseñanza se

adjunta un nuevo elemento (el conocimiento) cuyo soporte básico es la inteligencia humana.

Este componente se considera el capital de la empresa y está constituido por el conocimiento y la experiencia de aquellos que conforman y se asocian para proporcionar enseñanza.

La institución educativa es una (empresa) que utiliza como materia prima al alumno y un capital físico a su bagaje de valores humanos, que ha tomado forma gracias a un cuerpo docente responsable, profesional y dinámico. (Cavassa, 2004)

### 2.11.2 Tipos de instituciones educativas

Existen varios tipos de instituciones educativas:

- Las instituciones del estado.
- Las instituciones privadas.
- Las instituciones de carácter humanitario.

## 2.12 Educación Infantil

### 2.12.1 Concepto de educación

La palabra educación proviene del latín: de *educare*, que tiene dos significados. Por un lado, significa criar, alimentar, nutrir; pero por otro lado, significa conducir, llevar. Este doble significado implica dos cosas: El primero indica una acción que se ejerce de afuera hacia adentro (alimentar, nutrir) y el segundo en forma contraria que significa desarrollo y desenvolvimiento.

Tomando en cuenta estos conceptos se puede decir que la actividad educativa es un flujo de acciones en donde existe la necesidad de obtener información o nutrirse lo suficiente, para seguir luego a un proceso de estimulación y guía, que es constante en el desarrollo de la vida de un ser humano.

Si se analiza el término desde el punto sociológico, la educación es un proceso que tiene como finalidad preparar a las generaciones nuevas para que éstas a su vez puedan tomar el lugar de las más adultas asegurando la transmisión y conservación cultural, específicamente los valores y formas de comportamiento social. Si no se mantuviera esta continuidad, cada generación de vería obligada a iniciar su propio

proceso de aprendizaje y cultura una y otra vez, y terminaría en ella, acabando con dicha continuidad descrita como *la historia de la humanidad*.

Puede decirse que la educación es un proceso de capacitación de los individuos que les permitirá actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida poniendo en práctica toda experiencia adquirida hasta ese instante.

De igual manera permite la integración social que desarrolla el sentimiento espiritual del individuo y lo define como una persona capaz de comprender y amar a su medio y a sus semejantes creando un ambiente de comunidad en donde ideales y aspiraciones rutinarias se relacionan para tomar conciencia de los problemas que los bloquean.

Una buena educación depende del reconocimiento de sus objetivos. Estos marcarán y señalarán la meta de los propósitos del conocimiento, otorgándole importancia para que a la vez sean expresados a nivel social e individual.

### 2.12.2 Educación para niños

Desde la primera etapa de su vida todo individuo está sujeto a influencias educativas, pero a determinada edad, obtiene una forma organizada y sistematizada de asimilación de conocimientos llamada *escolaridad*.

Esta escolaridad la va adquiriendo gracias a diversos acontecimientos que influyen en él desde su nacimiento hasta alrededor de los 26 años y continúa con ella por medio de cursos especializados como es el caso de los postgrados o diplomados.

El proceso de escolaridad está dividido en las siguientes etapas educativas: maternal, preprimaria, primaria, media y superior. Luego de estos se encuentran los niveles de postgrado y de especialización destinados a aquellos que busquen complementar o incrementar grados de conocimiento.

Para el desarrollo de este trabajo es necesario dirigir nuestra atención a las dos primeras etapas de la escolaridad, que marcarán el desenvolvimiento físico y emocional del ser humano, y en las cuales aprenderá a desarrollar hábitos y costumbres. (Zabala, 2006)

### **Escuela Maternal**

El período de la escuela maternal, también llamado el período de la primera infancia, comprende desde el nacimiento del niño hasta los 3 años de edad. El propósito del mismo es el de permanecer con él hasta que haya adquirido hábitos fundamentales como la higiene, locomoción, alimentación, lenguaje y sociabilidad.

Es indispensable que los maestros sean especialistas en la materia y tengan experiencia en la misma, ya que este tipo de educación es imprescindible para ayudar al máximo desarrollo y desenvolvimiento físico y emocional de los niños. De no ser así pueden crear perjuicios en su formación.

Este tipo de escuelas son escasas a pesar que son cada vez más importantes, ya que cada día son más las madres que se ven forzadas a pasar más tiempo fuera del hogar para dedicarse a sus actividades profesionales. Estas madres al no sentirse seguras en dejar a sus niños en manos inexpertas recurren a las escuelas maternas, capaces de brindarles los cuidados físicos, sociales y mentales que los niños necesitan para un desarrollo normal.

### **Escuela preprimaria**

El período de la escuela preprimaria conocido también como la segunda infancia, comprende desde los 3 a los 6 años de edad. En esta fase se prepara al niño a paulatina adaptación ante la separación con su familia.

Este acontecimiento es también conocido como el “destete afectivo” y el cual le permitirá rodearlo de un círculo de relaciones más amplio, proporcionándoles actividades que lo preparen en el ámbito social y mental para enfrentar la escuela primaria.

Otra de las funciones importantes de esta fase de educación, es la de introducir al niño en un sistema de disciplina mínimo, pero necesario para respetar horarios y formas de comportamiento con sus compañeros y adultos con los que comparta sus actividades. También debe cultivar la espontaneidad con el fin de desarrollar el desenvolvimiento físico y social de los alumnos.

Es recomendable además comenzar con este período de adaptación antes de entrar a la escuela primaria para evitar cualquier tipo de trauma.

Dentro de los objetivos principales de la escuela primaria están las bases principales para formar al futuro ciudadano:

- Dar continuidad a la educación iniciada en el hogar.
- Desarrollar el hábito de trabajo conjunto entre familia y comunidad.
- Estimulación de la psicomotricidad que lo prepare para el aprendizaje de la lectura escrita.
- Estimulación de la creatividad, curiosidad y desarrollo de la personalidad.
- Desarrollo de la autodisciplina y disciplina consciente.
- Desarrollo de hábitos de aseo, orden, economía, iniciativa.
- Infundir conocimientos básicos de cultura, virtudes cívicas y sociales.

### **2.13 Criterios de la educación en valores**

La educación en valores se entiende como el proceso que ayuda a las personas, entre ellos los alumnos, a construir de manera racional y autónoma sus propios valores.

En otras palabras, es el acto de capacitar al ser humano para que sea capaz de conseguir aquellos mecanismos cognitivos y afectivos que armónicamente encaminen al individuo a vivir en sociedad.

La educación en valores está centrada en trabajar dimensiones morales que da lugar a la aparición de la racionalidad, la autonomía y el uso del diálogo en el proceso de la comunicación. Además tiene como propósito actuar como instrumento habilitador en la construcción de principios y normas mentales como conductuales, proceso mediante el cual se fusionan el pensamiento y el accionar dando lugar a la comprensión y la resolución de conflictos.

La educación en valores no cuestiona cambios relevantes de nivel personal ni social, como por ejemplo la evolución tecnológica que ha supuesto un avance para el hombre en sentido de bienestar y mejora de la calidad de vida de las personas que a pesar de ser un triunfo relevante, el ser humano parece haber retrocedido en la dimensión humana aislándose en su evolución y desarrollo interno.

La educación en valores pretende entonces adaptar estos cambios derivados de los avances tecnológicos y reorganizarlas en función de las expectativas educativas que de ella se derivan. Los niños, por ejemplo, que son instruidos en valores y costumbres básicas tendrán un gran potencial cognitivo y afectivo preparado para descubrir sus propias capacidades sociales y afectivas.

Por lo que es de suma importancia comenzar la educación en valores desde un periodo temprana, en la primera infancia teniéndola en cuenta sin dejar de lado aspectos psicológicos, sociológicos y afectivos.

Este es un proceso paulatino y debe promoverse por medio de la interiorización de las prácticas expuestas construyendo conceptos sobre ideas fundamentales como las de justicia, verdad, responsabilidad, valores, virtudes, deberes y derechos. Al utilizarlos en la vida diaria y asociarlos con conductas y actitudes reales en el aula ayuda a que los niños conceptualicen y asuman progresivamente los valores y actitudes.

Desarrollar la capacidad de razonamiento moral autónomo permitiendo a los alumnos reflexionar y reaccionar mediante situaciones que presenten conflictos de valores diferenciando lo correcto de lo incorrecto dependiendo de la situación.

El diálogo, la discusión, la negociación, la aceptación son habilidades básicas de la educación social que ayudan y facilitan la obtención de competencias de regulación y autocontrol útiles sobre todo, para poder actuar con seguridad y de acuerdo a los criterios personales.

Establecer también conductas morales cuyo máximo objetivo es el de alcanzar una autonomía en la forma de pensar adaptando contenidos tales como identidad personal, capacidad de comunicación y representación.

Hoy en día, es más importante aún educar en valores ya que es más frecuente la pérdida gradual de los mismos en todos los ámbitos sobre todo ahora con la revolución y avances tecnológicos que han expuestos a los más pequeños del hogar a un sinnúmero de situaciones negativas como la violencia que observan diariamente como algo natural.

Los niños son como esponjas que absorben conocimientos sin parar, y todo lo que lo rodea es un mundo de descubrimiento constante para él asociándolo con todo lo que observa. Es por esto que es importantísimo la educación en valores primero por parte de la familia y segundo por parte de la escuela o colegio para que le brinde la comprensión necesaria y pueda desarrollar su vida con equilibrio basado en el conocimiento y el respeto a todo lo que le rodea.

## 2.14 Los valores y la educación

Hablar hoy en día de la educación en valores es cada vez más común ya que se evidencia con mayor frecuencia la carencia de estos, a tal punto de tornarse invisibles sobre todo en la juventud actual. La sociedad reclama constantemente un tipo de educación diferente que forme al niño y al joven en una persona íntegra en la totalidad de dimensiones.

Busca desesperadamente retomar aquellas enseñanzas que dejaron nuestros abuelos complementándolas con herramientas necesarias para el ejercicio de una profesión y aprendizajes que hasta hace poco eran menospreciados, como la participación social, tolerancia, responsabilidad ambiental etc. Los valores han llegado a ser una gran conquista social que tiene la necesidad de trasladarse a propuestas de educación concretas.

La importancia en los valores dentro del proceso educativo no han estado realmente ausentes ya que por ejemplo, en el caso del docente, al ser una persona formada y con su propia concepción del mundo actúa desde un propio sistema de valores que ha ido formando alrededor de su vida y la pone en práctica traspasando su accionar e ideología.

Además en toda institución educativa cada proceso metodológico que son necesarios para el proceso de enseñanza están también basados sobre esta doctrina y no escapan a la influencia en los valores. “Es claro que si no es a partir de los valores, no hay posibilidad alguna de llevar a cabo un proceso educativo (Ortega Ruiz & Mínguez Vallejos, 2001)”.

Pero el mundo actual que rodea a las personas ha alcanzado un desarrollo tan grande e inesperado con consecuencias aún más inéditas que la forma de ver las cosas y de concebir el mundo son tan diferentes al de nuestros abuelos obligándonos a replantearnos los conceptos educativos actuales.

Los hechos presentes y esta realidad distinta, enfrenta a las personas a una sociedad en la cual ya no son sólo necesarios dominar los avances tecnológicos para enfrentar los retos actuales que se contraponen con la necesidad de la reorientación a la ética, la justicia, la verdad y los principios morales.

Es imperativo entonces que la sociedad no cierre los ojos a la situación actual y reestructure la función educativa complementando dentro de los currículos de

estudio un enfoque hacia los valores dentro de los procesos de aprendizaje y que estos no sean incluidos por necesidades momentáneas sino que se interioricen y se vivan a través de la institución educativa y la sociedad en general.

“Contemplar el mundo de los valores como componente esencial en la acción educativa no significa ninguna condescendencia o moda pasajera, sino reivindicar una educación de la totalidad de la persona (Ortega Ruiz & Mínguez Vallejos, 2001)”.

## **2.15 Creando una nueva generación en valores**

Todos recuerdan en algún determinado momento de nuestras vidas haber escuchado sobre las estrictas costumbres que nuestros abuelos tuvieron que enfrentar en su niñez. Costumbres que muchas veces aterrorizaban a las personas y que en la realidad actual parecen parte de un cuento de miedo.

Por qué, entonces, se busca hoy con tanta desesperación retomar los principios y hábitos de antaño. Es que esta sociedad tan excéntricamente robotizada y sistematizada ha diezmando la capacidad de convivencia y afinidad a la comunicación humana que obliga a las personas a convertirse en seres individualistas y efímeros sin miras a la realidad que las rodea.

La importancia de la comunicación, del respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad, la convivencia con la naturaleza parecen cada vez más, realidades alternas alejadas de las posibilidades de ejecución dentro de nuestra vida que se ha optado por ignorarlas muchas veces sin mayor remordimiento. No se trata solamente de tratar de formar niños y jóvenes capaces de adaptarse a las reglas impuestas por el fenómeno de la globalización sino la de formar seres humanos capaces de desarrollar pensamientos comunes y factibles.

En una época en la que la educación puede tomar caminos sin límites es fundamental retomar los conceptos afectivos para cultivar una población inmensamente rica y productiva no sólo a nivel tecnológico sino en valores. Se necesita una generación educada en el cuidado del medio ambiente que cuente con personas con una profunda conciencia histórica y comprenda la trascendencia generacional de los actos humanos. Respetar el medio ambiente significa que lo que hace una generación lo hereda a la que sigue.

Educarlos también en la necesidad del respeto a los derechos humanos, a la igualdad de sexos y a las diferentes etnias como fortaleza y no la debilidad de un pueblo. Seres humanos que valoren la vida y fomenten la paz, creadores de justicia y solucionadores de conflictos y que sean capaces de resistir los ataques de las estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos y hasta criminales anulando el juicio moral.

Que vuelvan sus ojos a la familia y que encuentren en ella la guía y el consuelo para no rendirse ante las adversidades, hombres y mujeres fuertes que luchen por sus ideales e interesadas en el bien común. Sólo si se toma conciencia y se mira introspectivamente, se logrará cambiar el horizonte en busca de una nueva generación formada valores.

### 3 Proceso Metodológico

El plantel fue fundado en 1947 por Abelardo García Arrieta en un modesto local ubicado en las calles Boyacá entre P. Icaza y 9 de Octubre, espacio que quedó reducido por la gran demanda de padres de familia que veían la seriedad y honestidad del profesor García en su forma de enseñar.

Debido a esto se vieron obligados a buscar diferentes locales en diferentes sectores de la ciudad hasta que se ubica finalmente en el sector de Samborondón, con amplios espacios y modernas instalaciones, ofreciendo una educación académica complementada con el desarrollo en deportes, arte, pintura, danza, teatro, formación en valores, fortalecimiento religioso y sensibilización ante el entorno y el ser humano.

Con más de 64 años de existencia, IPAC es una institución educativa que cuenta con todas las secciones educativas para brindar al alumno una formación integral desde temprana edad. Con la metodología de **Aprender-jugando, Aprender haciendo y Aprender investigando** fija sus metas en las etapas preescolares, escolares y secundaria.

### 3.1 Participantes

La población con la que cuenta el Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) es bastante estructurada y organizada de acuerdo a las necesidades de cada sección.

#### 3.1.1 Estructura poblacional del personal de la Institución Educativa.

Para el análisis que se desarrollará más adelante, se requiere realizar una revisión de la estructura interna del personal de la Institución Educativa.

Tabla 1: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DEL IPAC	
POBLACIÓN TOTAL DE DOCENTES IPAC	278
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS IPAC	54
PERSONAL DIRECTIVO IPAC	43

Tabla 1 – Distribución del personal del IPAC (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))

Tabla 2: DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DEL PERSONAL				
PERSONAL SEXO IPAC	POR	DOCENTES IPAC	DIRECTIVOS IPAC	ADMINISTRATIVO IPAC
FEMENINO		180	32	45
MASCULINO		98	11	9

Tabla 2- Distribución por género del personal (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))

Como se puede observar en la **tabla 2** se evidencia que el sexo femenino predomina en cargos de docencia y de directivos dentro del Instituto Particular Abdón Calderón. En el caso de los directivos se puede apreciar que las mujeres duplican el número masculino y en el caso de los docentes el sexo masculino equivale al 35% del femenino.

Tabla 3: PERSONAL POR EDADES IPAC		
RANGO EN AÑOS	DOCENTES IPAC	DIRECTIVOS IPAC
17 - 27	31	0
28 -37	105	7
38 - 47	103	11
48 - 57	33	12
58 - 67	4	12
68 - 76	2	1
TOTAL	278	43

Tabla 3 – Personal por edades IPAC (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón)

En el análisis de la **Tabla 3** se puede encontrar que la población docente es extensa en rangos de edad ya que cuentan con docentes desde los 17 hasta los 76 años de edad. Esto indica que el IPAC no discrimina a sus docentes por la edad que poseen.

Además, esto demuestra que los directivos de la institución también pueden estar dentro de rangos de edad muy temprana. Por ende no existe discriminación de edad en dos de las áreas del personal de la institución.

<b>Tabla 4: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES DEL IPAC</b>	
<b>POBLACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES IPAC PERÍODO 2011-2012</b>	2,253
POBLACIÓN MASCULINA	1,156
POBLACIÓN FEMENINA	1,097
<b>TOTAL</b>	<b>2,253</b>

**Tabla 4 – Población de estudiantes del IPAC (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))**

<b>Tabla 5: DISTRIBUCIÓN POR ESPECIALIDAD IPAC</b>		
<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>5TO</b>	<b>6TO</b>
<b>FIMA</b>	66	73
<b>QUIBIO</b>	51	23
<b>SOCIALES</b>	15	14

**Tabla 5 – Distribución por especialidad IPAC (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))**

La **tabla 4** muestra el total de estudiantes del IPAC del presente año lectivo. Dicha tabla define que la población de estudiantes masculinos es levemente mayor que la femenina. Además se puede recalcar que en la **tabla 5** la especialidad más solicitada entre los estudiantes es la de FIMA tanto en 5to como en 6to año de especialización.

<b>Tabla 6: DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS POR EDADES IPAC</b>	
<b>Edad / años</b>	<b>Número</b>
<b>0 - 4</b>	337
<b>5 - 9</b>	814
<b>10 - 14</b>	775
<b>15 - 19</b>	327
<b>Total de alumnos</b>	<b>2253</b>

**Tabla 6 – Distribución de alumnos por edades (Elaborado por: Área de Recursos Humanos del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC))**

En la distribución de alumnos por edades que se muestra en la **tabla 6** se puede observar que las edades están dentro de los parámetros normales de una institución que ofrece sus servicios desde la estimulación temprana hasta 6to de especialización. Es por esto que la institución es tan completa e integral en el servicio educativo que brinda a la comunidad.

Luego de haber analizado estos datos estadísticos de la institución se revisarán a continuación datos que proporciona el Ministerio de Educación para proceder luego a la respectiva comparación de datos. Estos informes corresponden a las estadísticas AMEI del 2010 tanto en la provincia del Guayas como a nivel nacional.

Tabla 7: POBLACIÓN DE DOCENTES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS	
POBLACIÓN TOTAL DE DOCENTES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS 2010	51,149
POBLACIÓN DE DOCENTES FEMENINOS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS 2010	37,300
POBLACIÓN DE DOCENTES MASCULINOS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS	13,849

Tabla 7 – Población de docentes en la provincia del Guayas: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE - Guayas 2010)

Tabla 8: POBLACIÓN DE DOCENTES A NIVEL NACIONAL	
POBLACIÓN TOTAL DE DOCENTES A NIVEL NACIONAL 2010	238,412
POBLACIÓN DE DOCENTES FEMENINOS A NIVEL NACIONAL 2010	159,665
POBLACIÓN DE DOCENTES MASCULINOS A NIVEL NACIONAL 2010	78,747

Tabla 8 – Población de docentes a nivel nacional: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE - Ecuador 2010)

A continuación se presentarán los datos obtenidos de las estadísticas que se recopilieron de la base de datos del Ministerio de Educación. En las **tablas 7 y 8** se puede observar que el personal docente femenino es mayor tanto a nivel provincial como a nivel nacional.

En la provincia del Guayas, el 73% de la población docente son mujeres y la tendencia se mantiene a nivel nacional con un porcentaje del 67%.

Si se comparan estos datos con los de las del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) se puede observar que la inclinación de predominancia del sexo femenino en el cargo de la docencia se mantiene.

Es así, que las características del personal docente del IPAC corresponde a la realidad nacional actual tomando en cuenta que la institución antes nombrada es de carácter particular.

<b>Tabla 9: Cuadro Comparativo Docentes Sexo Femenino</b>	
<b>Docentes a nivel nacional</b>	67%
<b>Docentes Provincia del Guayas</b>	73%
<b>Docentes IPAC</b>	65%

**Tabla 9 – Cuadro Comparativo Docentes Sexo Femenino: (Fuente: Elaboración propia)**

Al analizar los datos que corresponden al personal administrativo, que constan en las **tablas 10, 11 y 12** respectivamente, se puede observar claramente que el fenómeno se repite tanto a nivel nacional, provincial como en la institución analizada. La mayoría del personal que trabaja tanto en área administrativa como en el área de la directiva son mujeres.

<b>Tabla 10: POBLACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO A NIVEL NACIONAL</b>	
<b>POBLACIÓN TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO A NIVEL NACIONAL</b>	38,082
<b>POBLACIÓN TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO FEMENINO A NIVEL NACIONAL</b>	<b>22,294</b>
<b>POBLACIÓN TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO MASCULINO A NIVEL NACIONAL</b>	<b>15,788</b>

**Tabla 10 – Población de personal administrativo a nivel nacional: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE – Ecuador 2010)**

<b>Tabla 11: POBLACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS</b>	
<b>POBLACIÓN TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS</b>	8,803
<b>POBLACIÓN TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO FEMENINO EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS</b>	<b>5,043</b>
<b>POBLACIÓN TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO MASCULINO EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS</b>	<b>3,760</b>

**Tabla 11 – Población de personal administrativo en la provincia del Guayas: (Fuente: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE - Guayas 2010)**

A nivel nacional se observa un 59% de participación de personal femenino, en la provincia del guayas un 57% y dentro del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) un 79%. Lo cual también ratifica la preferencia o predilección femenina por cargos dentro de instituciones educativas.

<b>Tabla 12: Cuadro Comparativo Personal Administrativo Sexo Femenino</b>	
<b>Personal Administrativo a nivel nacional</b>	59%
<b>Personal Administrativo Provincia del Guayas</b>	57%
<b>Personal Administrativo IPAC</b>	79%

Tabla 12 – Cuadro Comparativo Personal Administrativo Sexo Femenino: (Fuente: Elaboración propia)

Por último se analizarán las estadísticas referentes a la población estudiantil que se presentan en las **tablas 13, 14 y 15**.

<b>Tabla 13: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES A NIVEL NACIONAL</b>	
<b>POBLACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES A NIVEL NACIONAL 2010</b>	4'263,620
<b>POBLACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES MUJERES A NIVEL NACIONAL 2010</b>	<b>2'116,363</b>
<b>POBLACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES HOMBRES A NIVEL NACIONAL 2010</b>	<b>2'147,257</b>

Tabla 13 – Población de estudiantes a nivel nacional: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE – Ecuador 2010)

<b>Tabla 14: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS</b>	
<b>POBLACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS</b>	1'014,656
<b>POBLACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES MUJERES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS</b>	<b>506,518</b>
<b>POBLACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES HOMBRES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS</b>	<b>508,138</b>

Tabla 14 – Población de estudiantes en la provincia del Guayas: (Elaborado por: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE - Guayas 2010)

Como se puede apreciar, la población estudiantil tanto a nivel nacional como provincial es equitativa. La diferencia entre la cantidad de estudiantes de sexo masculino con la de sexo femenino es muy pareja. Aunque la población masculina es ligeramente mayor el porcentaje es similar. Si se comparan estos dos con el porcentaje de la institución analizada, se observa que la tendencia se mantiene y a pesar de que los alumnos de sexo masculino son mayoría no es muy significativa.

<b>Tabla 15: Cuadro Comparativo Población Estudiantil Sexo Femenino</b>	
<b>Población Estudiantil a nivel nacional</b>	50%
<b>Población Estudiantil Provincia del Guayas</b>	50%
<b>Población Estudiantil IPAC</b>	49%

Tabla 15 – Cuadro comparativo población estudiantil sexo femenino: (Fuente: Elaboración propia)

Como resultado, se puede decir que existe una clara preferencia del sexo femenino por cargos en instituciones educativas y además que la cantidad de estudiantes es muy pareja entre hombre y mujeres. El Instituto Particular Abdón Calderón se encuentra muy bien enmarcado dentro de la realidad de nuestro país.

## 3.2 Materiales e Instrumentos

Los materiales e instrumentos de investigación permitirán obtener la información necesaria para lograr los objetivos propuestos en esta investigación. Además el sistema de recolección de datos se ha realizado tomando en cuenta todas las fuentes de información que se encuentren dentro de la institución educativa para que los resultados sean totalmente confiables.

Esta recopilación se distribuyó en dos secciones específicas que organizan de mejor manera el trabajo a realizar.

### 3.2.1 Bibliográfico

La gran cantidad de material bibliográfico que la institución educativa ha recopilado durante estos años de servicio a la comunidad es una de las fuentes de información más completas. Entre ellas están las siguientes.

- Libros sobre la historia del IPAC.
- Libros conmemorativos.
- Anuarios.
- Reportajes y publicaciones.
- Fichas y archivos digitales.
- Bancos fotográficos de la institución.

### 3.2.2 Estudios de campo

El estudio de campo tiene como propósito recopilar datos a través de un sistema que permite el contacto directo con la fuente de información, lo cual ayuda al investigador a conseguir mayor grado de profundidad y retroalimentación para el análisis que debe realizar posteriormente.

Dentro de los estudios de campo se pueden citar las encuestas, entrevistas y observación de instrumentos curriculares.

## Encuestas

“ La encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población. (Germani, s/f) ”. Dentro de este proceso de investigación las encuestas se realizaron de manera estructurada y con fines específicos a cada uno de los sectores involucrados en esta recopilación de datos.

En primera instancia se estableció un cronograma en el cual de manera organizada y minimizando en lo posible interrupción de actividades normales de la institución se procedió a encuestar a los diferentes participantes. El objetivo principal de la encuesta a los directivos es el de evaluar sus habilidades y características de liderazgo dentro de la institución, con su equipo de trabajo pedagógico. Las encuestas fueron realizadas de manera independiente. Cada directivo de manera cordial y mostrando la mayor actitud de colaboración estuvo dispuesto sin vacilación a contestar todo el cuestionario de preguntas.

El objetivo de la encuesta a estudiantes es el de obtener información sobre su percepción de cómo se ponen en práctica los valores y el liderazgo dentro de la institución. Además determinar cómo la directiva y el cuerpo docente transmite la ideología a seguir como parámetro educativo.

Con respecto al objetivo de la encuesta al grupo de docentes se plantea comprobar la posición del profesor frente a la propuesta de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje y la reacción que se obtiene por parte de la directiva, colegas y padres de familia a propuestas innovadoras. De la misma manera, se determinará el nivel de liderazgo educativo, puesto a que el maestro frente a los estudiantes, debe ser un líder.

Esta encuesta fue realizada a un total de 20 docentes, tanto del área de primaria como de secundaria y de diferentes asignaturas, los cuales fueron seleccionados al azar.

Por último y no menos importante, se realizó la encuesta a 15 padres de familia cuyo objetivo es el de ratificar que la tradición y cultura de enseñanza en la formación en valores y liderazgo que predica el Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) se transmita de directivos a docentes y estos a su vez a los alumnos.

## **Entrevistas**

“En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Janesick,1998).” Dentro de este proceso de recopilación de información, las entrevistas tienen como objetivo interactuar de manera más cercana con cada uno de los entrevistados y conocer de primera mano su perspectiva sobre la institución, el compromiso que tienen hacia ella, sus principios en liderazgo y valores.

Para gran satisfacción, en todos los casos sin excepción alguna, los directivos responden y dialogan de una manera muy natural y comprometida hacia los ideales que promulgan. Se puede apreciar además que cada uno de ellos ha tomado muy en serio su papel trascendental dentro de la institución. Además se tomó la iniciativa de realizar dichas entrevistas en dos contextos diferentes. La primera de manera cerrada apegada a responder directamente las preguntas del cuestionario previamente diseñado y una segunda parte en la que se le pide dialogar un poco con el entrevistador sobre su perspectiva personal ante la temática de los valores tanto a nivel personal como su aplicación dentro de la institución. En esta segunda etapa se pudo recopilar información valiosa sobre la personalidad del entrevistado y su real nivel de compromiso con el tema tratado.

El objetivo principal de las entrevistas a los directivos fue la de conocer un poco más sobre el nivel de comunicación y sus características como líder al momento del manejo de conflictos entre los integrantes de la institución educativa.

De la misma manera al realizarse la entrevista a los directores de área se buscó como objetivo principal conocer su nivel de liderazgo al dirigir el departamento a su cargo, las metas que se propone junto a su equipo de trabajo y el cumplimiento de las mismas, sin dejar de lado la parte comunicacional que debe enfatizar en su trabajo para la implementación de valores y resolución de conflictos de manera positiva.

## **Observación**

“La observación es el agente evaluador que ve y oye la conducta manifiesta de el o los sujetos evaluados que actúan solos o interaccionan con otros (Fundación Instituto de Ciencias del Hombre, s/f)”.

El proceso de observación es una técnica que se utiliza para recoger información de una manera expresa, leyendo comportamientos y viviendo de una forma más cercana las experiencias del día a día dentro de la institución. Esto complementa la información que se puede recopilar sobre la gestión de liderazgo y valores pues permite medir su puesta en práctica. A diferencia de las encuestas, en donde las personas se ven comprometidas a responder al papel y tergiversar la respuesta por temor a represalias, la observación no deja espacio para malentendidos, pues los hechos hablan por sí solos.

Esta observación ha sido previamente planificada, directa y aplicada a cada uno de los grupos muestra que se seleccionaron. En cada caso se evitó invadir su espacio y ritmo normal de trabajo lo que nos permitió observar su desempeño normal y cotidiano sin la presión de ser examinados, que de lo contrario hubiera tergiversado los resultados.

### 3.3 Método y procedimiento

Para el desarrollo de esta tesis se aplicaron los métodos exploratorio- descriptivo y analítico con los cuales se detalló y profundizó en los objetivos de la investigación dentro de la institución educativa.

El método que se utilizó para la elaboración de esta investigación, fue el método analítico, la cual nos ayudará a realizar un estudio de opiniones y sucesos en forma histórica dentro del proceso de elaboración y desarrollo de los diferentes tipos de políticas educativas. Es importante recalcar que las fuentes históricas de investigación se recolectaron de los repositorios de la institución analizada.

#### 3.3.1 Procedimiento

Los pasos que se siguieron desde el principio de esta investigación fueron los siguientes:

1. Acercamiento formal al Instituto Particular Abdón Calderón por medio de una carta de introducción en donde se solicitaba la colaboración e información requerida para desarrollar la investigación.
2. Se creó un cronograma de trabajo con fechas y horas para la realización de las encuestas, entrevistas y observaciones.
3. Se realizaron las encuestas a directivos.
4. Se realizaron las encuestas a estudiantes

5. Se realizaron las encuestas a docentes.
6. Se realizaron las entrevista a los directivos.
7. Se realizaron las encuestas a padres de familia.
8. Finalmente, en la institución se llevaron a cabo las observaciones de campo.
9. Se desarrolló el análisis y tabulación de la información recolectada.
10. Posteriormente se realizó el informe y las conclusiones.
11. Con esta información se procedió a crear la propuesta de trabajo.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico

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

El instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) se ha caracterizado desde sus inicios en poder brindar un tipo de educación integral que ha tenido como objetivo principal formar a los alumnos en ética, valores y conciencia humana sin dejar de lado la importancia de conocer y dominar las ciencias y los avances tecnológicos.

Es por esta razón es que el IPAC se ha forjado como una institución integral y que con más de 60 años de experiencia que brinda sus servicios educativos para la formación de personas capaces de enfrentar los retos de una sociedad cada vez más demandante.

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

El manual de organización del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) forma parte del organigrama y tiene como propósito específico definir los perfiles de los diferentes puestos que existen en la institución y el tipo de personas que estarán capacitadas para dicho lugar.

Estos perfiles están estructurados de tal manera que tanto el personal directivo, administrativo, docente y cuerpo de apoyo conozcan sobre los lineamientos y el como proceder dentro de la institución educativa.

Según lo conversado con los directivos estos perfiles se logran dentro de una exhaustiva reunión anual que revisa y define constantemente el tipo de personas con las que IPAC desea contar como parte de su cuerpo de trabajo.

Dentro del manual de organización de IPAC constan las características personales, perfiles del puesto de trabajo y las funciones que debe realizar dentro de este, además cada vez que una nueva persona se integra al grupo de la institución se le entrega una serie de documentos que explican características específicas que se deben mantener.

El material entregado contiene el ideario de la institución, el perfil que debe cumplir, las funciones que debe realizar, el manual de convivencia y además de un extracto del reglamento del colegio.

Por razones de confidencialidad y respeto a dicha institución no se pudo conocer extractos específicos del manual de organización pero por medio de tan detallada explicación que es entregada a cada integrante se pueda evidenciar claramente que los propósitos de liderazgo institucional están claramente explícitos al entregar todo este tipo de información tan necesaria para el cumplimiento de los propósitos que predica y sigue la institución.

Además se puede notar también que la gestión en valores son claros y son un requisito importante al momento de formar parte del Instituto Particular Abdón Calderón no sólo por el material entregado sino porque el sólo hecho de entrar y compartir pequeños momentos tanto con directivos, docentes, cuerpo administrativo y de servicios se puede apreciar claramente el respeto y la importancia que cada persona le da a los valores humanos.

#### **4.1.1.2 El código de Ética.**

El Instituto Particular Abdón Calderón se caracteriza por tener desde sus inicios un código de ética, llamado por ellos código de convivencia, que ha tenido como objetivo la conciliación de los estilos de coexistencia escolar y sus repercusiones que estas tiene en la sociedad. Por motivos de confidencialidad y delicadeza no se pudo tener acceso a este debido a su carácter de reservado para todo miembro que forme parte de la institución. Este código de convivencia se realiza de manera flexible y con la característica de retroalimentarse constantemente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa que conforman el IPAC.

Es así como este código de convivencia se estructura gracias a la guía de los directivos con la colaboración del consejo estudiantil y el consejo de padres de familia, los cuales se reúne año a año para revisar y estructurar las necesidades de coexistencia que deben ponerse en práctica dentro de la institución.

Este código está diseñado tomando en cuenta todas las interrelaciones orientadas hacia un mismo propósito, el de ser capaces de formar personas capaces de funcionar como guía y referencia frente a la pérdida social de valores.

Esto se podrá llevar a cabo gracias a que su creación y puesta en práctica de una convivencia comunitaria, integradora, respetuosa, responsable, cooperativa, justa, donde se cultive las ventajas de las diferencias de criterio y no sus debilidades y

proporcionará un mejor rendimiento de cada uno de los actores que forman parte de la institución educativa.

IPAC cuenta con un código de convivencia en el cual es muy claro poder evidenciar la gestión en valores que propone su ideología académica. Una mirada rápida a este código contiene temas muy específicos sobre los valores e importancia de implementarlos tales como los siguientes. Estos pudieron ser nombrados gracias a la conversación con directivos y su rol en el proceso de elaboración del código de convivencia.

El respeto por la vida, la integridad física y moral de las personas sea el eje sobre el cual se oriente este código de convivencia. Que todos sus integrantes promuevan una cultura de no violencia y no agresión verbal, gestual, física, de discriminación, desvalorización o burla.

Que la justicia, la verdad y la honradez sean eje de accionar de sus integrantes. Defender la paz propiciando un ambiente de solidaridad y cooperación. Promoviendo además la responsabilidad ciudadana, el respeto a los símbolos patrios y el compromiso social.

Todas estas características que hacen y han hecho del IPAC una institución de excelentes referencias y atributos a la hora de citar referentes educativos.

#### **4.1.1.3 El plan estratégico.**

Debido a la gran extensión del Plan Estratégico del Instituto Particular Abdón Calderón y su delicado aporte a los lineamientos del mismo no se puede citar extractos dentro de esta tesis de titulación pero se pudo conocer sobre su realización, importancia y datos generales sobre lo que la directiva y su grupo de trabajo llevan a cabo en el proceso de su elaboración y revisión constante.

El Plan estratégico del Instituto Particular Abdón Calderón es realizado con una proyección de 5 años. El actual tiene una vigencia desde el año 2007 al 2012 y anualmente es revisado para verificar el cumplimiento de metas, objetivos o replanteamiento de propósitos que no se hayan podido cumplir a cabalidad. En su realización toman parte Director General, el consejo directivo, la dirección académica y el departamento de Recursos Humanos.

Contiene los datos de información general además de una pequeña reseña histórica de la institución. Luego incluye el lineamiento de la misión, visión y los valores que

se ponen en práctica dentro del establecimiento. Como siguiente parte de la estructura de este plan estratégico se puede encontrar el análisis FODA interno que evidencia constantemente la situación del mismo.

Además se incluyen los campos de acción internos que desarrollan los diferentes actores del proceso de educación tales como los padres de familia, alumnos, directivos, gestión académica y la comunidad.

Como apartado seguido se puede encontrar el análisis situacional y los objetivos estratégicos y cuáles serán las acciones a desarrollar durante este lapso de tiempo dentro de la institución.

Con todos estos componentes se puede evidenciar de manera asertiva que el proceso de gestión en liderazgo y valores está presente en todos los componentes del proyecto del plan estratégico del Instituto Particular Abdón Calderón.

#### **4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)**

El Plan Operativo (POA) del IPAC está estructurado a partir del Plan Estratégico y de igual manera este es realizado cada 5 años y mantiene estudios anuales constantes para la revisión del cumplimiento de sus metas y objetivos.

Por motivos de respeto y confidencialidad a la institución no se han podido citar extractos del mismo pero en el proceso de investigación se pudieron conocer a fondo sus funciones y propósitos.

Este Plan Operacional Anual del Instituto Particular Abdón Calderón detalla las actividades y eventos que se realizan en la institución año a año y está estructurado en dos grandes apartados que son: el POA institucional que contempla las actividades académicas y administrativas generales que desarrolla durante el año el colegio. Y por otro lado el POA que se realiza enfocado a las diferentes áreas de coordinación que forman parte del proceso de aprendizaje académico.

Algunas de las actividades que constan en el POA institucional del IPAC son las siguientes: El juramente a la bandera, casa abiertas, ferias de ciencia, elecciones para el consejo estudiantil entre otras. Y en el POA por áreas de coordinación constan actividades tales como: juegos deportivos, encuentros pastorales, día del libro y demás actividades que se realizan de acuerdo a cada departamento.

Se llega a la conclusión de que dentro de la estructura de realización tanto del POA institucional como el POA por área de coordinación está evidenciada la gestión, el liderazgo y valores al momento su elaboración enfocada a las metas y objetivos tan específicos que mantienen al 100% el compromiso hacia los ideales de la institución.

Como es claro de apreciar se realizan dichas estructuras de manera coordinada y con la colaboración de todos los actores que participan en la educación del centro educativo confirmado su accionar y propósitos que se han mantenido fieles desde un principio, y prevalecen en la actualidad, por lo que dicha institución tiene reconocimientos significativos de acreditaciones nacionales e internacionales.

#### **4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)**

El Proyecto Educativo Institucional del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) al igual que los otros instrumentos de gestión educativa se realiza con una proyección de 5 años y mantiene una revisión anual para su óptico desarrollo y aplicación. Al igual que los otros instrumentos de gestión educativa este es un documento de carácter confidencial por lo que no se puede citar extractos específicos del PEI del IPAC.

El PEI del Instituto Particular Abdón Calderón contempla dentro de sus contenidos el detalle de la Malla Curricular y los programas de estudio que se imparten en la institución. Además contempla la cantidad de docentes por área y por especialización con sus respectivo accionar y objetivos. También las horas que han sido asignadas a cada asignatura y actividad junto con los horarios en las que son impartidas.

Además el PEI del IPAC define los perfiles que se buscan alcanzar con los alumnos que se forman en sus aulas en el proceso de sus años en la institución. Y como último apartado pero no menos importante detalla las evaluaciones que se le realizan a los alumnos juntos con la elaboración de los programas curriculares.

De esta manera, en cada uno de estos apartados se pueden evidenciar varios aspectos de liderazgo y valores, como por ejemplo: en cada diseño de la malla curricular y en los programas de estudio se incluyan materias a fines a la responsabilidad social, la urbanidad y los buenos principios. También su iniciativa a la participación de los alumnos a clases demostrativas y participativas es un claro ejemplo del compromiso para la formación de jóvenes integrales con enfoques en liderazgo.

Se puede llegar a la conclusión que el desarrollo e implementación del PEI en el Instituto Particular Abdón Calderón no es una excepción al momento de poner en práctica la gestión, liderazgo y valores, ya que sus propósitos son muy detallados y completamente relacionados con los objetivos institucionales.

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

El reglamento interno del IPAC está dividido a dos grupos específicos que forman parte del proceso educativo. Estas disposiciones Reglamentarias están dirigidas para los alumnos y padres de familia del IPAC.

En el anexo número 1 se incluyen los artículos del reglamento interno de la unidad educativa autónoma experimental Instituto Particular Abdón Calderón I.P.A.C. que están directamente relacionados con los propósitos de liderazgo y valores.

En cada uno de los apartados de los artículos que se ha incluyeron como anexos, se deja claramente en evidencia que los propósitos de fomentar el liderazgo y los valores en los alumnos es claro y marcado poniendo directrices concretas, precisas, formando esta comunidad y cultura calderoniana que identifica a cada alumno que ha pasado por sus aulas.

De la misma manera se puede apreciar que los padres son un grupo importante para la aplicación de dichos reglamentos, y la institución lo establece claramente en su normativa.

Por medio de lo establecido, se puede confirmar nuevamente que el Instituto Particular Abdón Calderón cumple también a cabalidad el objetivo de la gestión, liderazgo y valores dentro de los reglamentos internos.

## 4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

### 4.1.2.1 *Misión y visión.*

#### **Misión**

##### *Concepto de misión*

“La misión establecerá la forma en que va a desarrollarse la actividad para hacer realidad la visión (Mantilla, 2009)”.

##### *Misión del Instituto Particular Abdón Calderón*

“Somos una Unidad Educativa con orientación cristiana que brinda educación integral a niños y jóvenes que viven en un mundo globalizado (Plan Estratégico IPAC).”

##### *Comparación Misión*

El concepto de misión comparado con el propósito de misión del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) están completamente relacionados. El concepto plantea que la misión debe establecer formas de desarrollar actividades que cumplan la visión, por ende la misión del IPAC cumple con tal requisito al decir que se muestran como una “Unidad Educativa de orientación cristiana que brinda educación integral a niños y niñas” con tal enunciado ellos ponen en práctica esta forma e ideología de educación para lograr así el propósito de la visión que es la de formar líderes globales.

#### **Visión**

##### *Concepto de Visión*

La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser y apara que sea válida debe basarse en tres elementos un concepto enfocado, sensación de propósito noble y una probabilidad verosímil de éxito (Mantilla, 2009)”.

##### *Visión del Instituto Particular Abdón Calderón*

“Ser los mejores formadores de líderes globales (Plan Estratégico IPAC).”

### Comparación Misión

El Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) cumple completamente el concepto de visión y la proyecta, logrando efectivamente la imagen que los directivos buscan de la institución educativa. Además cumplen también los tres requisitos que debe poner en práctica el concepto de la visión, la propuesta del IPAC define un concepto concreto “Ser los mejores formadores”, lo cual también pone en práctica la sensación de propósito noble. Y termina con probabilidades de éxito que como lo dice “formadores de líderes globales”.

#### 4.1.2.2 El Organigrama.

El organigrama que presenta el Instituto Particular Andón Calderón tiene características jerárquicas y están puestas en práctica en todas y cada una de sus áreas y departamentos. Se puede notar que su organización es muy estructurada y clara cumpliendo de esta manera con todos los objetivos propuestos dentro de la estructura institucional. Además le permite tener una imagen sólida y seria ante la sociedad.

A continuación se detalla el organigrama actual y vigente del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC).



Gráfico 1 – Organigrama de directivos IPAC (Elaborado por: IPAC)

## ÁREA ACADÉMICA

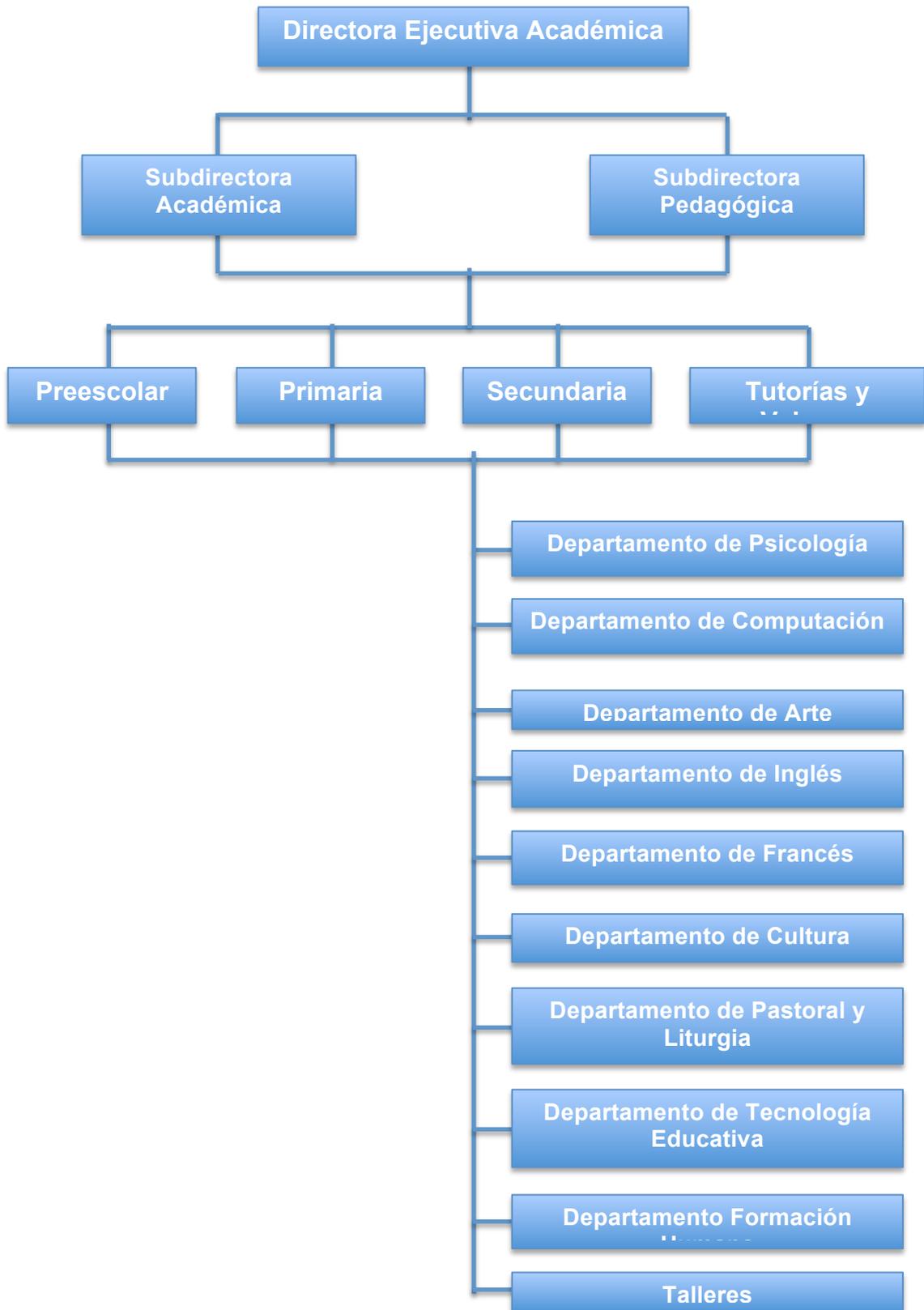


Gráfico 2 – Área académica IPAC (Elaborado por: IPAC)

## ÁREA ADMINISTRATIVA



Gráfico 3 – Área Administrativa (Elaborado por: IPAC)

### **4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.**

Las funciones por áreas y departamentos del Instituto Particular Abdón Calderón están claramente delineadas y cumplen metas y propósitos específicos.

#### **Directivos**

Las funciones de los Directivos del IPAC están enfocadas a la guía y orientación de procesos y procedimientos de la gestión académica educativa que predica la institución cumpliendo además muchas funciones que ponen en práctica la cultura calderoniana.

Dentro de estas funciones se pueden evidenciar el poder de gestión y liderazgo en valores que caracteriza a dicha institución y que no es excepción en ninguno de sus componentes de principio a fin.

Los directivos del IPAC cumplen las siguientes funciones dentro del marco establecido para su ideología y gestión educativa.

- Administrar, supervisar, regular y desarrollar el sistema de educación en las secciones de maternal, primaria y secundaria orientándolas hacia una educación integral y formada en principios.
- Orientar todo el sistema educativa hacia el fortalecimiento de los valores humanos, desarrollando alumnos reflexivos, críticos, participativos y responsables de sus actos y decisiones.
- Desarrollar estrategias que le permitan a IPAC reforzar los conceptos de autoestima, respeto, tolerancia, libertad de expresión actitud cooperativa, disciplina, honradez, democracia y aprecio por el trabajo y por los demás.
- Elaborar programas anuales de contengan actividades de nivel participativo, colaborador que ayuden a la supervisión de los propósitos de la institución.
- Autorizar, verificar la aplicación y dar seguimiento al plan estratégico escolar que se elabora entre el consejo directivo, dirección académica y departamento de recursos humanos con el fin de orientar funciones de apoyo a la labor docente, gestión educativa, alumnos, padres de familia y comunidad.

- Desarrollar, fomentar y verificar la aplicación de una supervisión que permita auténtica asesoría y apoyo a docentes, alumnos y demás áreas que intervengan el proceso de aprendizaje.
- Recibir y documentar las riquezas didáctico-pedagógicas generadas en el proceso de enseñanza que permitan su mejora continua.
- Impulsar el diálogo con el personal docente y demás directivos escuchando inquietudes que se den en el proceso educativo considerando sus recomendaciones.
- Promover el diseño y uso de materiales, recursos y medios tecnológico-didácticos que permitan mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

### **Área Académica**

El Área Académica del IPAC ejerce también de manera clara y directa procesos de gestión educativa fomentada en el liderazgo y valores. Sus áreas están claramente divididas de tal forma que puedan contemplar todas las temáticas necesarias para una formación integral y personalizada a los alumnos manteniendo el ideal calderoniano que se ha implantado desde sus inicios.

El área académica cuenta con la subdirectora académica y una subdirectora pedagógica que apoya las funciones de gestión educativa velando siempre por las metas de la institución. Las diferentes secciones del IPAC que son Preescolar, Primaria y Secundaria tiene también el apoyo de un grupo de coordinadores de ciclos que apoyan y ayudan en sus tareas diarias, complementadas por un área de tutorías y valores.

Además cada departamento tiene su respectiva coordinación jerárquica interna que permite delegar y establecer funciones de manera ordenada maximizando el cumplimiento del proyecto curricular e ideología del IPAC. Estos departamentos son los siguientes: Psicología, Computación, Arte, Inglés, Francés, Cultura Física, Tecnología Educativa, Pastoral y Liturgia, Formación Humana y Talleres de desarrollo.

Dentro de sus funciones se encuentran las siguientes.

- Conceptualizar y gestionar un modelo pedagógico que oriente a los estudiantes en una formación integral basada en los principios y valores sin dejar de lado la importancia de los avances tecnológicos.

- Orientar y gestionar la conceptualización y desarrollo de metodologías que promuevan la utilización de las nuevas tecnologías.
- Vigilar y atender la movilización del sector docente contribuyendo a la formación de nuevos paradigmas pedagógicos es pos de la eficiencia y eficacia educativa de la institución.
- Orientar a estudiantes y docentes en las metodologías de autoformación tales como líneas de acción, temas de investigación y de evaluación académica.
- Planear, programar y coordinar las actividades académicas para el cuerpo de estudiantes que cursan el programa de educación de la institución.
- Coordina y vigila las prácticas de mejora continua de la calidad de los procesos académicos.
- En coordinación con sus departamentos orienta y evalúa la política de diseño curricular académica.
- Promueve e incentiva las estrategias del modelo educativo basada en valores humanos mediante metodologías de práctica.

### **Área Administrativa**

De la misma manera el área administrativa del IPAC cumple funciones específicas que ponen en práctica conceptos de gestión en liderazgo y valores. Sin estos no se podría implementar sus funciones básicas necesarias para el correcto manejo financiero.

El área administrativa maneja y gestiona los departamentos de Tesorería y Finanzas, financiero, Colecturía, Contabilidad, Admisiones, Secretaría, Adquisiciones e Imprenta, Audiovisuales, Recursos Humanos, Perfeccionamiento Docente, Calidad Educativa, Transporte, Relaciones Públicas, Sistemas, Biblioteca, Seguridad y Servicios Generales. Todos importantes para el correcto manejo administrativo que pone en evidencia su característica de liderazgo y valores en cada departamento.

Dentro de sus funciones se evidencian dichas características y son las siguientes:

- Planifica y proyecta presupuestos para la adquisición de bienes y servicios requeridos para el funcionamiento de la institución educativa.
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones que se deban tomar dentro de la institución.

- Apoya a la elaboración del Plan Anual Operativo (POA) y el correspondiente presupuesto anual.
- Lleva el control administrativo contable del presupuesto de la institución el cual presenta a los directivos en reportes periódicos sobre problemas que pueda suscitarse.
- En conjunto con el área de Gestión del Recurso Humano vela por el cumplimiento de los propósitos y bienestar del cuerpo humano que elabora dentro de la institución en áreas como la planeación del personal, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, seguridad e higiene y relaciones laborales.

Como conclusión se puede notar que todas las funciones por áreas y departamentos que forman el organigrama de funciones del Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) consideran como punto esencial poner en práctica conceptos de liderazgo y valores importantes para su correcta y adecuada aplicación.

Sin estos conceptos aplicados de manera correcta no sería posible llevar a cabo la ideología impuesta por su directivo fundador Abelardo García Arrieta.

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

El clima escolar se forma a partir del Proyecto Educativo Institucional el cual forma la metodología y funciona como eje que forma las distintas dimensiones en las cuales el Instituto Particular Abdón Calderón se desenvuelve de manera cotidiana.

Durante la observación se pudo detectar que el clima escolar que existe en la institución implica fuertemente una convivencia con valores, proyectada a través de los directivos, de muchos profesores, con actividades grupales que desarrollan clase a clase, e incluso en las actividades extracurriculares.

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

La dimensión pedagógica se enfoca en los fines y objetivos específicos sobre cual es la razón de ser de la institución. Además analiza las prácticas específicas del proceso de enseñanza aprendizaje que se llevan a cabo en todos los niveles sobre todo en la relación alumno – docente.

También contempla el funcionamiento y aplicación de los contenidos curriculares, la selección de textos y todo tipo de auxiliares didácticos que sean de importancia para el proceso educativo, evaluaciones y procesos de mejoramiento continuo.

El modelo pedagógico que se está aplicando en el Instituto Particular Abdón Calderón es Constructivista con enfoque humanista, el cual basado en el Modelo Progresista o Cognitivo tiene como finalidad que el alumno comprenda el mundo para integrarse a este de una manera dinámica y de aporte constante. Además tiene como propósito desarrollar las potencialidades en el educando.

Por tal motivo es evidente poder apreciar que el proceso de aprendizaje de los alumnos del IPAC están siendo formados para que identifiquen la diferencia entre realizar procesos y obtener resultados dándole más importancia a los primeros lo que les enseña a ser más críticos. Son alumnos racionales que aprenden a descubrir y redescubrir las formas de llevar a cabo un proceso, alumnos que se forman en las correctas técnicas de la investigación, y aplican sus conocimientos a través de talleres prácticos.

Además la relación que existe en esta metodología presenta un grupo de docentes orientadores y guías del proceso de aprendizaje proponiendo tareas con finalidad real y aplicativa a su vida diaria, de investigación y constante descubrimiento.

Como claro ejemplo de esta dimensión se puede citar la iniciativa del proceso pedagógico que cada docente tiene a cargo dentro de la institución. Cada docente de IPAC es también un tutor de un determinado grupo de alumnos el cual sirve como guía personalizada para la resolución de problemas. Este docente debe estar en constante contacto con su grupo, preocupado, brindándole seguimiento, siendo mediador de problemas que muchas veces ni los padres de familia llegan a conocer. Es por esto que el papel del docente en IPAC no se limita a ser un simple facilitador sino que contempla la parte humana y trabaja con cada persona como un mundo individual, diferente y único.

De esta manera se logra la meta de implementar los valores y de ejercer el liderazgo dentro de la dimensión pedagógica curricular.

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

La dimensión organizativa operacional administra la organización interna de la institución educativa contemplando además todos sus subsistemas como los directivos y cuerpo docente, jefes departamentales, área administrativa, consejo estudiantil, consejo de padre de familia y sus respectivas funciones. Además analiza la interacción que debe existir entre ellas para su correcto funcionamiento como una entidad integral.

Se dice entonces que en IPAC, cada persona y área departamental está organizada de tal manera que cada uno de ellos pueda trabajar características de liderazgo y valores en beneficio de correcto desenvolvimiento de la institución.

Cada departamento por ejemplo está liderado por un director que guía y fija metas a cumplir junto a todos sus integrantes en busca de una comunidad educativa integral. Además, cada área como persona que forma parte del IPAC dirige su accionar hacia los valores que son muestra importante de su meta educativa.

Un claro ejemplo de su influencia en liderazgo se puede evidenciar en aquellos momentos en el que profesor es capaz de identificar a los alumnos que tienen la capacidad de influenciar de manera positiva sobre los demás y aprovecha esa iniciativa para desarrollar talleres prácticos o actividades con propósitos de aprendizaje.

Por tal motivo se puede concluir que es más que evidente el aporte en valores que se forja dentro de la institución en todo los ámbitos y áreas que la conforman.

#### **4.1.2.7 Dimensión administrativa financiera y valores.**

La dimensión administrativa es la que está a cargo de la distribución de tiempo y espacio del establecimiento educativo, al igual que la administración de recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

Esta dimensión, administra y toma decisiones ejecutándolas para concretar acciones que alcanzarán objetivos del IPAC. Además deben proporcionar atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el funcionamiento adecuado de la institución.

Por lo tanto la dimensión administrativa y financiera se convierte en una herramienta que planea estrategias considerando el uso correcto de los recursos y tiempo disponibles.

Por tal razón dicha dimensión no está exenta de su enfoque a los valores pues al tener a cargo características tan susceptibles de la institución no se pueden prescindir de ellos.

Es claro observar por ejemplo que dentro de la institución todo el manejo del cronograma para realización de proyectos está siempre bien planificado y los directivos administrativos ponen acción su liderazgo para llevar a cabo las metas propuestas.

De igual manera el área de recursos humanos que es la responsable de los parámetros de contratación, vigilancia y conformidad del personal se basa en el perfil de persona que se desea forme parte del IPAC, perfil que ha sido establecido dentro del PEI, y que pone en práctica la importancia de los valores humanos que cada persona posee y como favorecen estos a la comunidad calderoniana.

#### **4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.**

La dimensión comunitaria y valores es aquella que promueve actividades en las cuales participan diferentes actores de la comunidad educativa. Además incluye también las perspectivas culturales que IPAC considera que son necesarias para la comunidad. Dentro de esta dimensión se puede observar la reflexión que mantiene la institución sobre su cultura y su accionar de responsabilidad social.

Dentro de esta dimensión, IPAC tiene importantes aportes en la parte comunitaria implementando sus valores en el apoyo de varias actividades en beneficio de sectores de riesgo. Un claro ejemplo de esta práctica es la creación de la Fundación Abdón Calderón que tiene como propósito apoyar a escuelas de bajos recursos mejorando sus condiciones educativas a través de un grupo de madres de familia del colegio.

Además se puede ver también que en todos los aspectos de convivencia de la comunidad interna desde los directivos, alumnos, administrativos y cuerpo estudiantil ponen en práctica la cultura en valores dentro de todas las actividades que lleva a cabo la institución.

### 4.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA tiene como propósito establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que el Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) presente dentro de la gestión de liderazgo y valores institucionales y su puesta en práctica.

Se debe recalcar que dicha institución es reconocida como referente importante y ejemplo a seguir dentro de nuestra sociedad y aporta con sus años de experiencia un gran cambio en la forma de ver el proceso de educación – aprendizaje en la actualidad.

#### 4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

##### **Fortalezas**

Dentro de las fortalezas que presenta el IPAC dentro de la gestión en liderazgo y valores destacan los siguientes:

- Se rigen por un Manual de Organización en el cual contemplan siempre en sus distintos aspectos la importancia de educar personas líderes y formadas en valores.
- Implementan un código de convivencia en el cual los valores son sus protagonistas.
- Utilizan un Plan estratégico que perfila estructuras para crear líderes, rescatando y fomentando los valores.
- Hacen uso de un POA con objetivos particulares dirigidos a los valores de los diferentes cargos y personas que conforman el cuerpo humano de la institución.
- Se basan en un PEI elaborado con bases en los valores humanos y en búsqueda de que el IPAC sea una institución cuyo principal objetivo es el de forjar líderes en todos los ámbitos y sentidos.
- Basarse en un reglamentos de convivencia que orienta tanto a padres como alumnos al fortalecimiento en valores.
- La directiva impulsa la implementación de instrumentos de gestión educativa basada en valores.
- La institución motiva la integración de los valores y el desarrollo de habilidades del liderazgo en todos los participantes que su comunidad educativa. (directivos, docentes, administrativo y alumnos)

## **Debilidades**

Las debilidades que se han podido identificar se desprenden del proceso de observación y convivencia que se pudo llevar a cabo durante el período de encuestas y entrevistas. Además se pudo recabar información de la conversación que se realizó con algunos alumnos y ex alumnos de la institución. Esta información adicional nos ayudó en muchos aspectos para la elaboración de las debilidades del FODA.

Las que se pudo identificar son las siguientes:

- Algunos integrantes del cuerpo docente no están comprometidos con todos los propósitos en la formación de valores.
- No todas las actividades establecidas dentro de los programas de estudio con dirección a fortalecer el liderazgo son puestas en práctica por el personal docente.
- Directivos no alcanzan a evidenciar estas pequeñas incongruencias debido a la gran cantidad de personal docente existente.

### **4.1.3.2 Oportunidades y amenazas**

#### **Oportunidades**

Las oportunidades dentro de la gestión del liderazgo y valores que luego de esta investigación se han podido identificar en el IPAC son las siguientes:

- Resurgimiento de las tendencias de enseñanza basada en los valores.
- Interés de padres de familia por la formación de sus hijos en valores y liderazgo.

#### **Amenazas**

Con respecto a las amenazas detectadas son las siguientes:

- Parte de la comunidad tiene la apreciación de que es una institución muy estricta.
- Proliferación de nuevas instituciones educativas con discursos similares.

### 4.1.3.3 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se rigen por un Manual de Organización para educar personas líderes y formadas en valores.</li> <li>• Implementan un código de ética en la cual los valores son protagonistas.</li> <li>• Utilizan Plan estratégico para crear líderes, rescata y fomenta valores.</li> <li>• POA con objetivos dirigidos a los valores .</li> <li>• PEI elaborado con bases en los valores busca que el IPAC sea una institución que forja líderes.</li> <li>• Basarse en reglamentos de convivencia que orienta a padres y alumnos fortalecer los valores.</li> <li>• La directiva impulsa implementación de instrumentos de gestión educativa basada en valores.</li> <li>• La institución motiva la integración de los valores y el desarrollo de habilidades del liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos integrantes del cuerpo docente no están comprometidos con todos los propósitos en la formación de valores.</li> <li>• No todas las actividades establecidas dentro de los programas de estudio con dirección a fortalecer el liderazgo son puestas en práctica por el personal docente.</li> <li>• Directivos no alcanzan a evidenciar estas pequeñas incongruencias debido a la gran cantidad de personal docente existente.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurgimiento de las tendencias de enseñanza basada en los valores.</li> <li>• Interés de padres de familia por la formación de sus hijos en valores y liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de la comunidad tiene la apreciación de que es una institución muy estricta.</li> <li>• Proliferación de nuevas instituciones educativas con discursos similares.</li> </ul>

Tabla 16 – FODA (Fuente: Elaboración propia)

## 4.2 Resultados de Encuestas y Entrevistas

El siguiente apartado tiene como propósito analizar los datos recolectados de las diferentes encuestas y entrevistas realizadas a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia del Instituto Particular Abdón Calderón durante el período lectivo 2011 – 2012.

Durante este proceso se trató de vivenciar un poco más de cerca la experiencia que transmite la institución para lograr así una mayor realidad al momento de aplicar y analizar todos los parámetros previamente consultados.

El Instituto Particular Abdón Calderón tiene más de 60 años en la loable labor de formar jóvenes con valores y principios que puedan desarrollarse de manera autónoma y responsable no solo con ellos mismos sino con todo lo que los rodea.

Puedo agregar también que me es muy grato tener la satisfacción de haber compartido varios años dentro de dicha institución y conocer de primera mano sus enseñanzas y compartirlas en el transcurso de mi vida personal y profesional.

Los niños aprenden deberes y derechos, los valores y principios, y hoy más que nunca por medio de este proceso de investigación se podrá corroborar las metas y objetivos que el Instituto Particular Abdón Calderón se ha propuesto y se han llevado a cabo.

Citando una de las frases del colegio "Cumplir sesenta años de permanencia podría ser en ocasiones tarea sencilla, pero cumplir sesenta años de verdadera y absoluta institucionalidad educativa no es fácil. Es un conjunto de haberes, de pensar, de estudiar y de aplicar procesos metodológicos y técnicas de enseñanza y aprendizaje que se van dejando en cada paso que da el maestro en el aula, en cada encuentro que sostiene el alumno".

Es por este motivo que a través de esta tabulación y previo análisis de cada cuadro y tabla se puede conocer si la gestión del liderazgo y valores se está interiorizando o no en la institución educativa no solo a nivel general sino en todas las instancias protagonistas y que conforman la Unidad Educativa Experimental Autónoma Instituto Particular Abdón Calderón, Formando líderes para el Ecuador.

### 4.2.1 De los Directivos

A continuación se analizarán las encuestas realizadas a los directivos del Instituto Particular Abdón Calderón, a partir de una muestra de 13 personas. Los directivos incluidos en las mismas son: Director General, Rector, Vicerrector, directores de áreas de los departamentos de: audiovisuales, computación, control de calidad, admisiones, segundo ciclo y segundo y tercero de básica.

## Encuestas a directivos

Total Directivos encuestados: 13

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
25 - 30 años	-	-	-	-
31 - 35 años	-	-	1	15
36 - 40 años	-	-	1	14
41 - 45 años	-	-	1	14
46 - 50 años	1	16	3	43
51 - 55 años	-	-	-	-
56 - 60 años	1	17	1	14
más de 61 años	4	67	-	-
Total	6	100	7	100



Tabla 17: Directivos Hombres

Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

Para comenzar, se debe destacar que en esta tabla de resultados se puede notar que aunque mínima, existe una mayoría de directivos de sexo femenino en relación al masculino.

En este cuadro en particular se aprecia que la gran mayoría de los directivos encuestados de sexo masculino oscilan en edades que van desde los 46 años hasta los 61 años o más. Incluso siendo mayor el porcentaje de este último grupo, lo que

nos da a entender que es una institución con alto contenido histórico y constante en donde sus autoridades se mantienen por tiempo prolongado en el cargo o bien son directivos con muchos años de experiencia.



**Tabla 18: Directivos Mujeres**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara.

En el caso de los directivos de sexo femenino se puede apreciar en el cuadro, que éstas presentan rangos más variables en comparación al grupo masculino y cuyas edades se ubican en una categoría que va desde los 31 hasta los 60 años. Se observa también que el 43%, es el porcentaje mayoritario de los directivos de sexo femenino por lo que se deduce también que existe personas de mucha experiencia en la carrera educativa además de personas jóvenes que aportan con nuevos conceptos y avances dentro de las diferentes áreas de la institución que están a su cargo.

Se debe destacar también que en este cuadro se aprecia que los cargos directivos no están sesgados a un sexo en particular y que incluso la edad no es un impedimento, existe igualdad y confianza en los conocimientos y desempeños de cada persona sin tomar en cuenta prejuicios predeterminados.

Incluso por una leve diferencia se puede apreciar que los directivos en su mayoría son mujeres y su afinidad hacia los niños y jóvenes de la institución muchas veces es de gran ayuda para que ellos se sientan más integrados a los procesos de enseñanza que se proponen. Se debe destacar también que en la observación de campo realizado al momento de ejecutar las encuestas y entrevistas, se pudo evidenciar que los directivos de mayor jerarquía tales como: el Director General, Director y Vicerrector son los de mayor edad dentro del grupo encuestado y además son de sexo masculino.

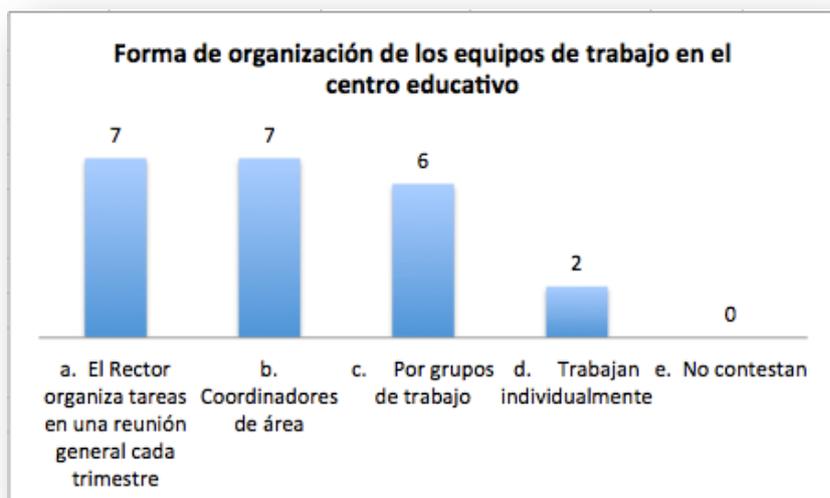
A continuación se analizará la tabulación realizada a los directivos de la institución desde la pregunta 2 hasta la pregunta 14 con sus respectivas tablas y cuadros estadísticos.

### Pregunta 2 – cuestionario a directivos

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo (Los directivos eligieron en algunos casos 2 o más respuestas, porque les daban la misma importancia)

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	7	54
b. Coordinadores de área	7	54
c. Por grupos de trabajo	6	46
d. Trabajan individualmente	2	15
e. No contestan	-	-

Tabla 19: Directivos – Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.  
Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

En este cuadro se puede observar que los directivos tienen una organización equilibrada al momento de formar equipos de trabajo dentro del centro educativo.

Puntualizando los tres primeros porcentajes, en donde se hace evidente que la organización de los equipos de trabajo las realiza el rector en reuniones generales cada trimestre, pero que estas a su vez están sujetas a las coordinaciones de área. Ambas con el 54% de demuestran que hay muchas personas involucradas en dicha actividad además del rector.

Los grupos de trabajo también son importantes en la institución pues se puede constatar que también es una actividad muy común entre los participantes encuestados con un porcentaje igualmente representativo del 46%. También hay actividades que se realizan de forma individual como lo muestra el gráfico pero se efectúan con menor frecuencia.

### Pregunta 3 – cuestionario a directivos

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización. (Los directivos eligieron en algunos casos 2 o más respuestas, porque les daban la misma importancia)

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución	7	54
b. Los resultados obtenidos en la institución	7	54
c. El valor y tiempo empleados en la institución	1	8
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-

Tabla 20: Directivos – Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

Se aprecia que tanto la opción **a** como la **b** en donde se toman en cuenta el número de miembros en la institución y los resultados obtenidos dentro de la misma son los de mayor valoración en porcentajes, igualados al 54%. Lo que indica que realizan sus mediciones de acuerdo al personal y los resultados que obtengan sin enfocarse mucho en el valor y tiempo empleados en el mismo.

Se puede decir que a medida que la institución crece se equiparan la cantidad de personal docente a la cantidad de alumnos, debido a la importante tarea dentro de la entidad ya que los resultados obtenidos han marcado una congruencia efectiva en dicha labor.

El tiempo y el valor empleados son importantes pero siempre y cuando el número de miembros de la institución sea congruente con los objetivos y resultados propuestos por los directivos y metas del Instituto Particular Andón Calderón.

#### Pregunta 4 – cuestionario a directivos

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

Aspectos que se toman en	f	%
Si	12	92
No	1	8
Total	13	100

Tabla 21: Directivos – Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.  
Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

El 92% de los directivos encuestados está en pleno conocimiento de que las tareas de los miembros de la institución educativa se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Durante el proceso de las encuestas se tuvo la oportunidad de poder conversar con cada uno de los directivos a medida que esta encuesta se iba realizando y es importante destacar que en esta pregunta casi todos pudieron describir algunos de los puntos de los varios manuales de procedimientos que la institución posee.

Incluso algunos de ellos comentaba que dichos procedimientos eran revisados anualmente y en el cual se podrían proponer mejoras o comentar sobre situaciones que se deberían tener en consideración para situaciones futuras.

Esto indica que la comunicación es fluida, y está abierta en todo tema o campo de discusión, sobre todo en uno tan importante y decisivo para una institución con tantos años de formación educativa.

No se debe olvidar que un mínimo porcentaje dice desconocer de dicho manual y sin menospreciar su aportación se debería analizar más a fondo si la razón de dicho desconocimiento es más bien personal y no institucional.

### Pregunta 5 – cuestionario a directivos

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	12	92
Rector	1	8
Consejo Directivo	-	-

Tabla 22: Directivos – Aspectos que se toman en cuenta.



**Fuente:** Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.  
**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

El 92% de la población encuestada conoce que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por el Director General de la institución.

Es importante destacar que este clima se ha logrado gracias muchos años de constancia y perseverancia en el tema ya que la institución con más de 60 años de experiencia en el ámbito educativo se ha formado con una imagen fuerte y firme

plasmada desde su primer director y fundador el profesor Abelardo García Arrieta, quien se encargó de marcar desde sus inicios este tipo de accionar.

De igual manera se evidencia que un pequeño porcentaje, correspondiente al 8% de los directivos encuestados remitieron al Rector como el referente en el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, lo cual es completamente comprensible pues la figura del Rector está muy presente en el ciclo primario de la institución. El Rector o el Director General pueden tener a cargo dicha actividad y lo se ve reflejado en el gráfico anterior.

### Pregunta 6 – cuestionario a directivos

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	11	85
No	2	15
Total	13	100

Tabla 23: Directivos – Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.  
Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

El 85% del grupo de directivos encuestados si delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas.

Esto indica claramente que existe una organización de escalafones y asignación de responsabilidades dentro de la institución. Cada área tiene su competencia y sus responsabilidades que debe ejecutar de manera individual y responsable demostrando su capacidad de acción y decisión, elementos importantes y complementarios dentro de una unidad educativa.

Se observa también que existe un porcentaje pequeño del 15% que respondió de manera negativa a dicha pregunta lo que implica que pueden existir razones o conflictos que no se puedan delegar dependiendo del motivo o del cargo específico que cumpla el directivo.

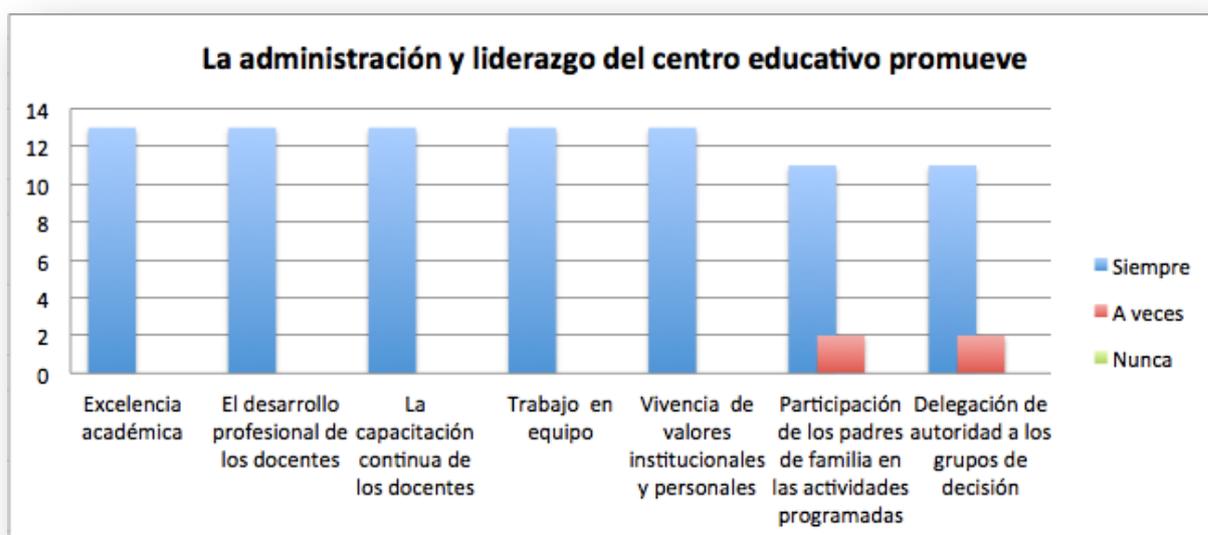
Este análisis es sinónimo de responsabilidad y participación constante por parte de los que integran este cargo tan importante dentro de la entidad educativa.

### Pregunta 7 – cuestionario a directivos

La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	13	100	-	-	-	-
b	El desarrollo profesional de los docentes	13	100	-	-	-	-
c	La capacitación continua de los docentes	13	100	-	-	-	-
d	Trabajo en equipo	13	100	-	-	-	-
e	Vivencia de valores institucionales y personales	13	100	-	-	-	-
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	11	85	2	15	-	-
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	11	85	2	15	-	-

Tabla 24: Directivos – La administración y liderazgo del centro educativo promueve.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

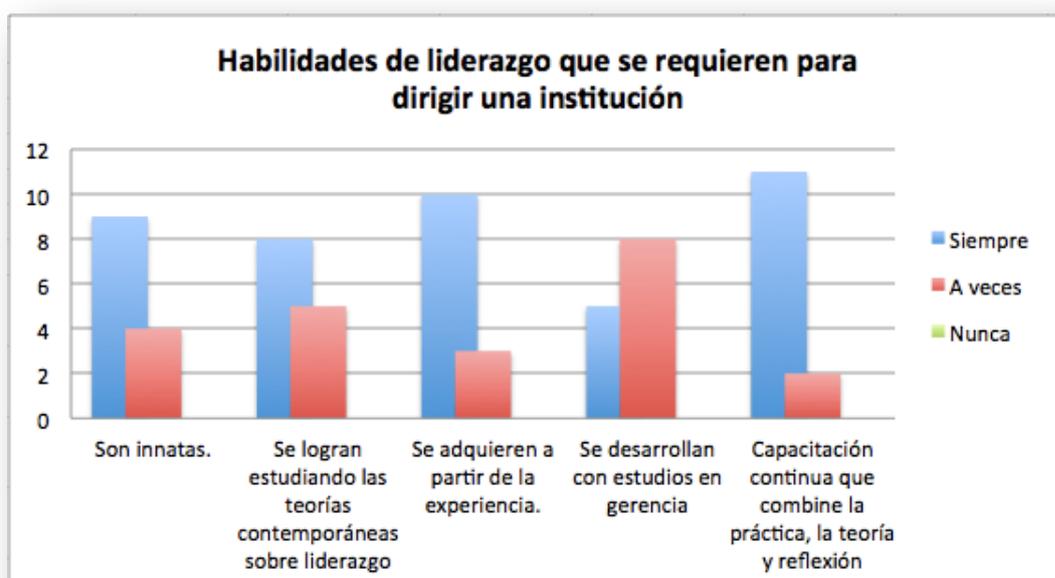
Se puede notar que la administración y liderazgo que promueve el Instituto Particular Abdón Calderón está focalizada en la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y su participación continua, sin olvidar el trabajo en equipo y sobre todo su vivencia de valores institucionales como personales, con un porcentaje completo del 100%. Esto indica que la institución tiene muy claro sus objetivos y sus directivos la conocen a cabalidad. En porcentajes menores con un 85% se registra la participación de los padres de familia en actividades programadas y la delegación de autoridad en grupos de decisión.

### Pregunta 8 – cuestionario a directivos

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	9	69	4	31	-	-
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	8	62	5	38	-	-
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	10	77	3	23	-	-
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	5	38	8	62	-	-
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	11	85	2	15	-	-

Tabla 25: Directivos – Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

Las habilidades de liderazgo que identifican los directivos encuestados, necesarias para dirigir la institución, tienen diferentes ponderaciones. Para las habilidades adquiridas por la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión se registra el 85% y las adquiridas por la experiencia con un 77% lo que deja en evidencia la importancia del estudio constante y preciso para lograr objetivos planteados.

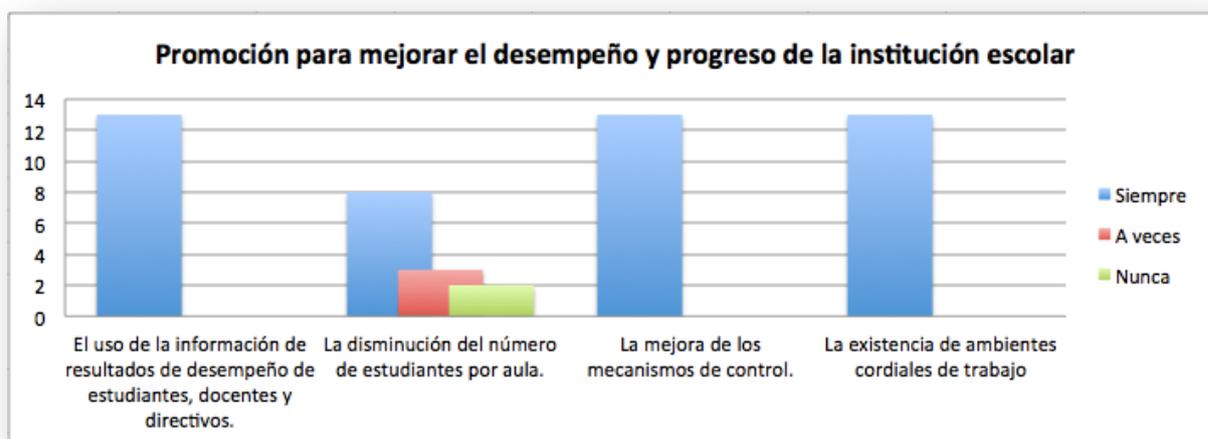
Un importante porcentaje del 69%, cree que también es importante aquellas habilidades innatas al momento de liderar.

### Pregunta 9 – cuestionario a directivos

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 qué les falta mejorar.	13	100	-	-	-	-
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	8	62	3	23	2	15
c	La mejora de los mecanismos de control.	13	100	-	-	-	-
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	13	100	-	-	-	-

Tabla 26: Directivos – Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

Este gráfico busca analizar la mejora del desempeño y progreso de la institución escolar. Se puede notar que los directivos promueven la existencia de ambientes cordiales de trabajo, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referentes y la mejora de mecanismos de control, al 100%.

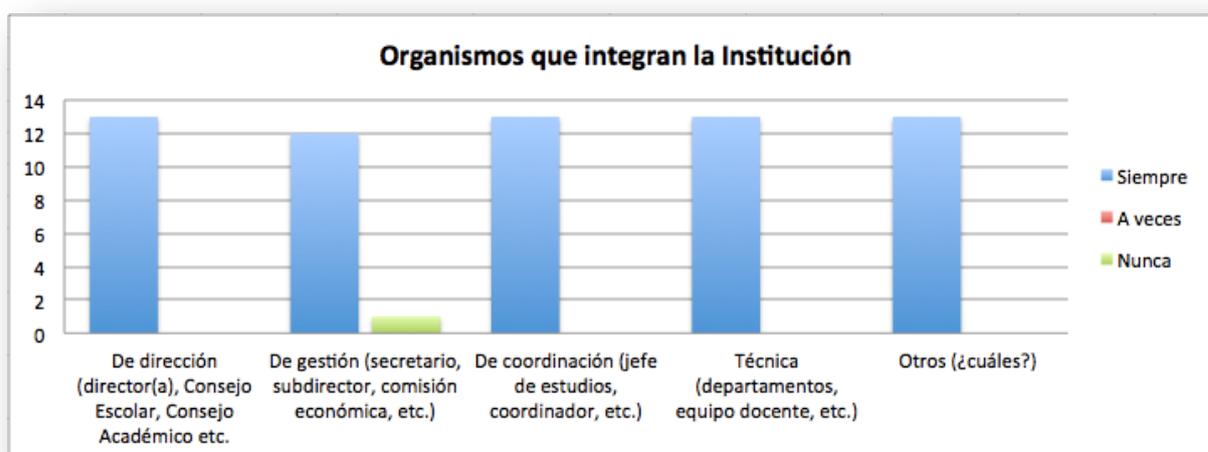
Se puede apreciar que el factor de la reducción de alumnos por aula no ha sido muy considerada como punto a mejora de desempeño como primera instancia. Incluso el 23% de los directivos encuestados lo ha considerado a veces y el 15% nunca ha considerado tal alternativa.

### Pregunta 10 – cuestionario a directivos

Organismos que integran la Institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	13	100	-	-	-	-
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	12	92	-	-	1	8
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador,)	13	100	-	-	-	-
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	13	100	-	-	-	-
e	Otros (¿cuáles?)	13	100	-	-	-	-

Tabla 27: Directivos – Organismos que integran la institución.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

La institución educativa Instituto Particular Abdón Calderón cuenta con los diferentes órganos propuestos tales como: de dirección (director, consejo escolar, consejo académico), de coordinación (jefe de estudios, coordinador), técnica (departamentos, equipo docente) y otros tales como (directores de área, directivos administrativos, psicología, asesoría, recursos humanos, etc.).

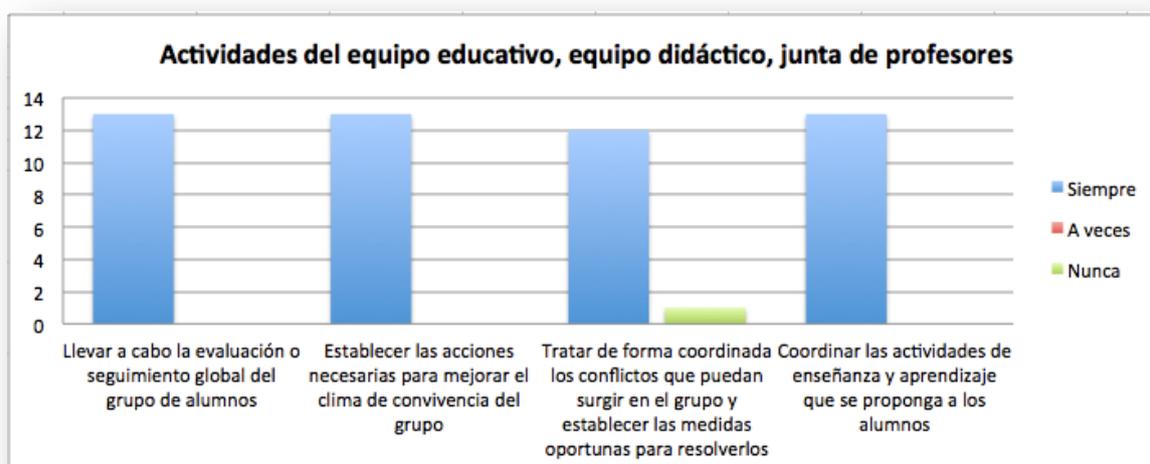
Todos ellos están claramente estipulados dentro de la institución ya que su porcentaje es completa al 100%. Se puede apreciar que el organismo de gestión muestra un porcentaje del 92% lo que indica que este organismo, aunque no deje de ser significativo, no es uno de los prioritarios.

### Pregunta 11 – cuestionario a directivos

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	13	100	-	-	-	-
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	13	100	-	-	-	-
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	12	92	-	-	1	8
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	13	100	-	-	-	-

Tabla 28: Directivos – Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

El 100% de los directivos encuestados manifiesta que el equipo educativo o junta de profesores está encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

El 8% de los directivos comenta que nunca ha tratado de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo.

### Pregunta 12 – cuestionario a directivos

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	13	100	-	-
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones	13	100	-	-
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	11	85	2	15
d	Mantener actualizada la metodología	13	100	-	-
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	13	100	-	-
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	13	100	-	-
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados	13	100	-	-
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	13	100	-	-
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	12	92	1	8
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	13	100	-	-

Tabla 29: Directivos – Los departamentos didácticos y sus acciones.



Fuente: Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

En esta pregunta puede evidenciar que casi todos los departamentos se encargan de sus funciones de manera eficiente y eficaz salvo por las cualidades que tiene que ver con la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente en la cual el 15% de los encuestados contestó de manera negativa.

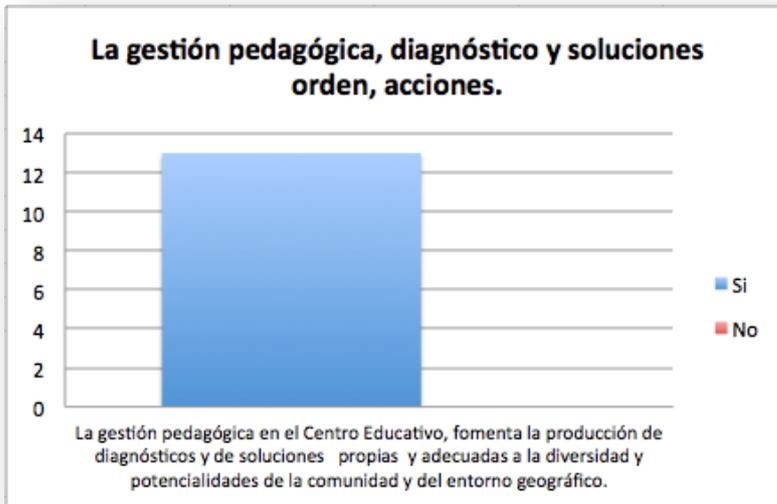
Esto indica que no todas las áreas de enseñanza elaboran su propia programación referente a sus materias sino que se ven apoyadas por otros departamentos que apoyan esta labor.

### Pregunta 13 – cuestionario a directivos

La Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden, acciones.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	13	100	-	-

Tabla 30: Directivos – La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden, acciones.



**Fuente:** Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.  
**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

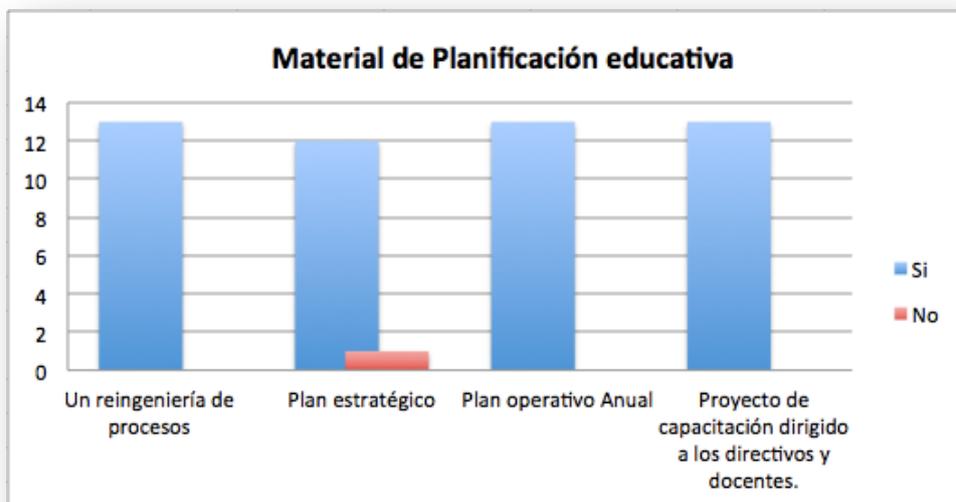
El 100% de los directivos encuestados está de acuerdo con que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**Pregunta 14 – cuestionario a directivos**

Material de Planificación educativa

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Un reingeniería de procesos	13	100	-	-
b	Plan estratégico	12	92	1	8
c	Plan operativo Anual	13	100	-	-
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	13	100	-	-

Tabla 31: Directivos – Material de Planificación educativa.



**Fuente:** Encuesta directa realizada a directivos del IPAC.  
**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

Para finalizar, se aprecia que el 100% de las actividades de reingeniería de procesos, planes operativos y proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes se han realizado en la institución en donde laboran dichos directivos.

Sólo un 8% de los directivos encuestados reporta no haber realizado planes estratégicos, tal vez por la naturaleza tan específica de sus áreas.

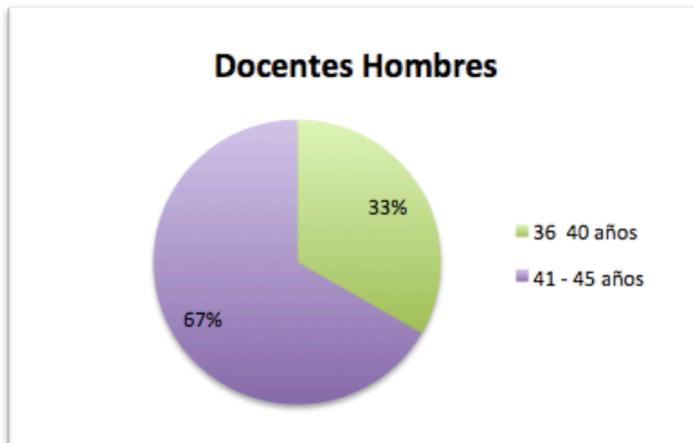
#### 4.2.2 De los Profesores

A continuación se analizarán las encuestas realizadas a los docentes del Instituto Particular Abdón Calderón. Los docentes fueron seleccionados de diferentes áreas y departamentos de manera aleatoria para poder evidenciar todos los aspectos y facetas posibles al momento de realizar las encuestas.

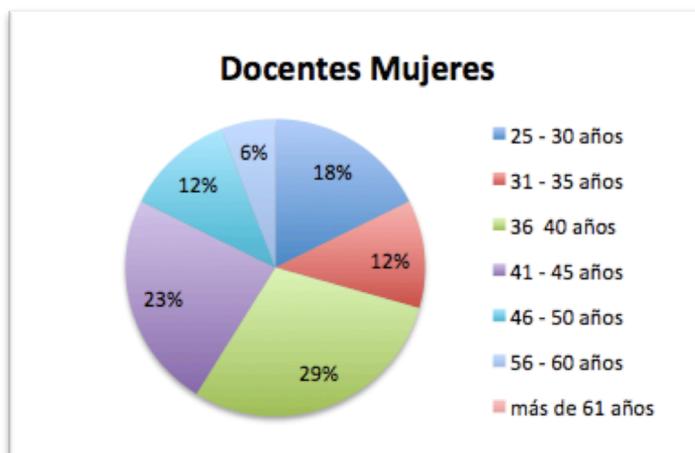
### Encuestas a docentes

#### Docentes encuestados. Total 20

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
25 - 30 años	-	-	3	18
31 - 35 años	-	-	2	12
36 - 40 años	1	33	5	29
41 - 45 años	2	67	4	23
46 - 50 años	-	-	2	12
51 - 55 años	-	-	-	-
56 - 60 años	-	-	1	6
más de 61 años	-	-	-	-
Total	3	100	17	100



**Tabla 32: Docentes Hombres**  
Fuente: Encuesta directa realizada a docentes del IPAC.  
Elaboración: Lcda. Marcia Fabara



**Tabla 33: Docentes Mujeres**  
Fuente: Encuesta directa realizada a docentes del IPAC.  
Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

Se puede apreciar que la población de hombres que ejercen la docencia es mucho menor a la población femenina.

Las edades de las docentes femeninas oscilan desde los 25 hasta los 60 años de edad lo que muestra que existe un gran margen de conocimientos y experiencias que aportan a la labor docente de la institución educativa.

### Pregunta 1 – cuestionario 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.	6	30	13	65	1	5
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.	16	80	4	20	-	-
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.	18	90	2	10	-	-
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.	16	80	4	20	-	-
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	16	80	3	15	1	5
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60	8	40	-	-
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	20	100	-	-	-	-
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20	8	40	8	40
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	20	2	10	14	70
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	15	75	4	20	1	5
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	16	80	4	20	-	-
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	18	90	2	10	-	-

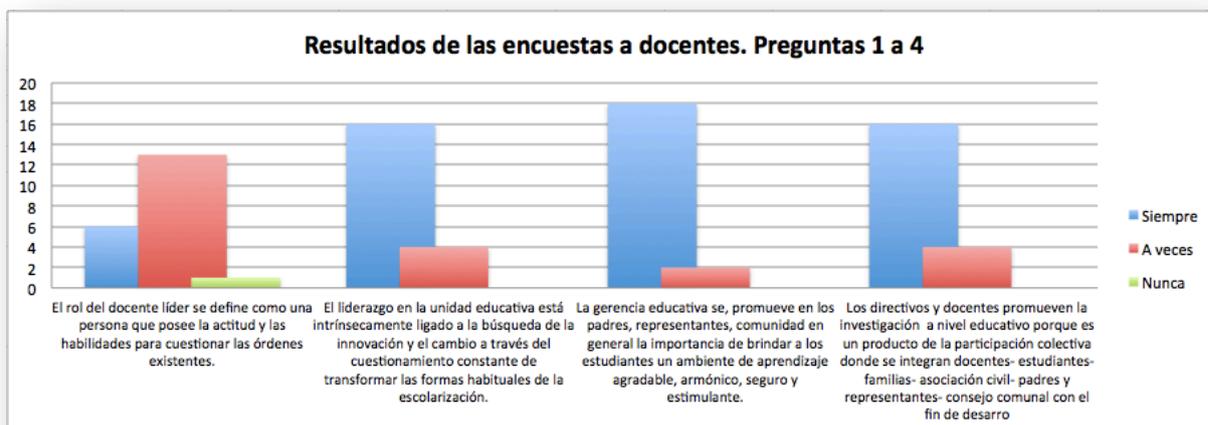
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	16	80	4	20	-	-
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	18	90	1	5	1	5
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	60	6	30	2	10
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25	-	-

**Tabla 34: Docentes – Cuestionario 16 preguntas**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a docentes del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

Se puede apreciar los resultados de la encuesta aplicada a los docentes del Instituto Particular Abdón Calderón, la misma que ha sido separada en conjuntos de cuatro preguntas para un análisis más preciso.



**Tabla 35: Docentes – Preguntas 1 a 4.**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a docentes del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

En este primer cuadro se pueden apreciar los resultados de las preguntas 1 a la 4 del cuestionario realizado a los docentes.

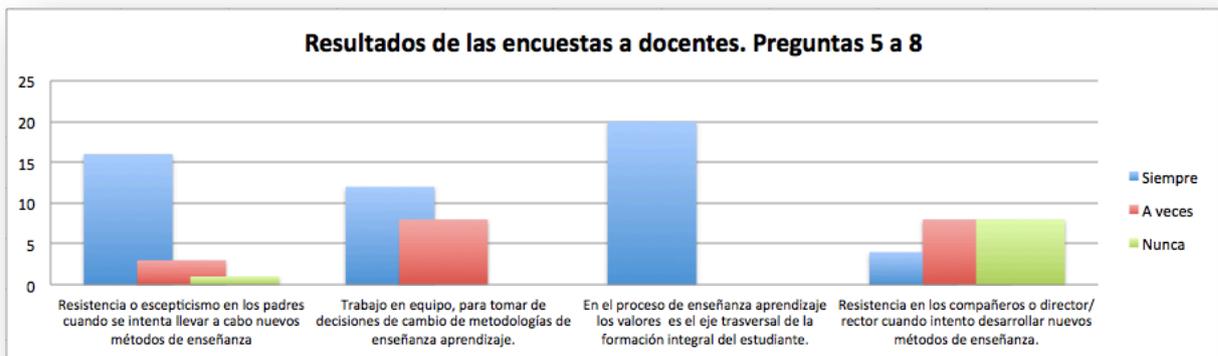
Al preguntar si el rol del docente líder lo define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes, a lo que un 65% del grupo encuestado contesta que lo hace a veces y un 5% que nunca lo hace.

Al hablar de conocer si los docentes identifican que 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 a lo que el 80% contesta que siempre lo está.

Cuando se pregunta sobre la gerencia educativa y si 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 a lo que el 90% contesta que siempre se hace.

El 80% de los docentes encuestados dice que siempre 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.



**Tabla 36: Docentes – Preguntas 5 a 8.**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a docentes del IPAC.

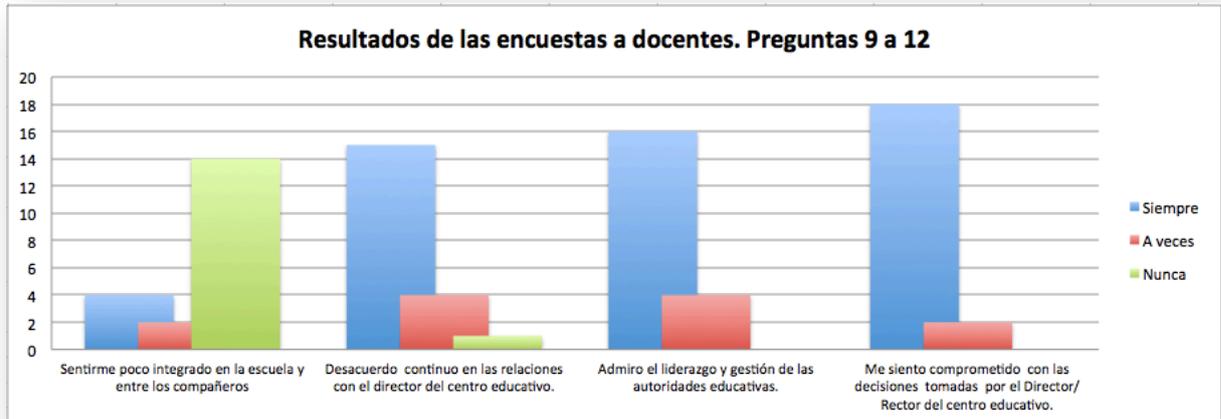
**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

Al preguntar sobre la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza el 80% comenta que siempre existe y sólo un 5% comenta que nunca lo hay.

El 60% de los docentes encuestados dice que siempre existe el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Es importante recalcar que hay un porcentaje del 40% que comenta que esto se realiza a veces.

El 100% de los docentes comenta que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

Buscando conocer sobre la resistencia en los compañeros o director/rector, cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 40% dice que sucede a veces y el otro 20% comenta que siempre. Es un indicativo de suma importancia, que aproximadamente el 60% de la población docente sienta resistencia en este aspecto.



**Tabla 37: Docentes – Preguntas 9 a 12.**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a docentes del IPAC.

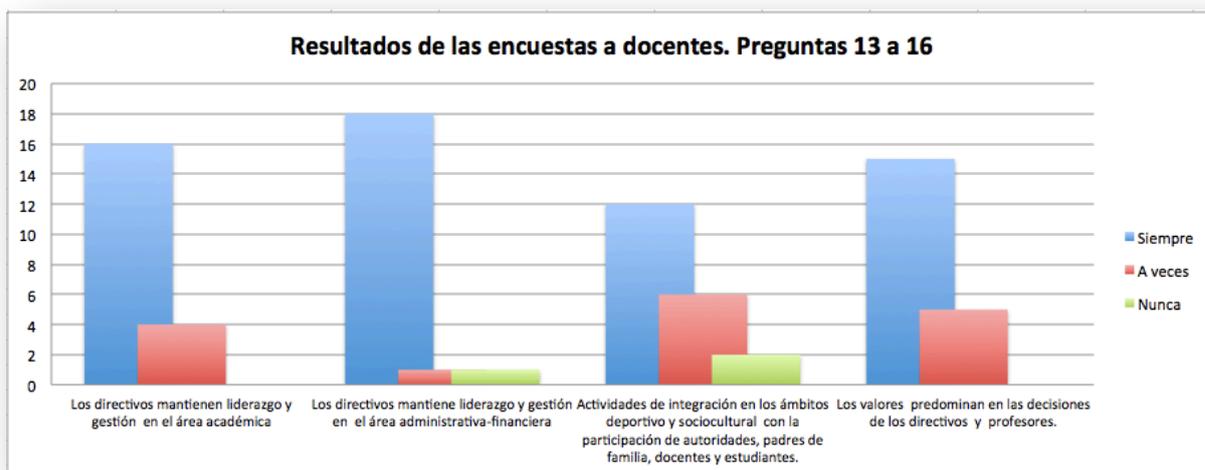
**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

El 70% de los docentes comenta que nunca se sienten poco integrado en la escuela y entre sus compañeros, en tanto que un 20% comenta que siempre se siente de esta manera.

El 75% de los docentes dice estar siempre en Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Este es un precedente que se debe tomar en cuenta pues puede estar acusando resistencia por parte del cuerpo docente e incluso rechazo al proceso de enseñanza.

Al hablar de la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 80% responde que siempre lo tiene.

El 90% de los docentes manifiesta que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.



**Tabla 38: Docentes – Preguntas 13 a 16.**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a docentes del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

Cuando se pregunta si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 80% de los encuestados contesta que siempre lo hacen.

El 90% de los encuestados asevera que los directivos siempre mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera de la institución.

El 60% de la población encuestada dice que siempre las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural se realizan con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El 10% dice que nunca se hace.

Y finalmente, el 75% de los docentes dice que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores de la institución. Además se puede apreciar que el 25% comenta que esto se realiza sólo algunas veces.

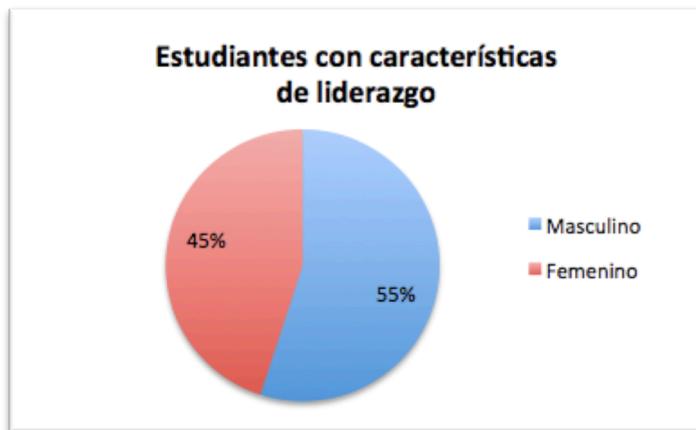
### 4.2.3 De los Estudiantes

A continuación se analizarán las encuestas realizadas a los estudiantes del Instituto Particular Abdón Calderón. Los estudiantes fueron seleccionados del curso séptimo de básica y han demostrado características de liderazgo.

## Encuestas a estudiantes

### Estudiantes encuestados. Total 20

Sexo	Número
Masculino	11
Femenino	9



**Tabla 39: Estudiantes**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

Las encuestas realizadas a los estudiantes del séptimo curso de la sección primaria del Instituto Particular Abdón Calderón se la realizó seleccionando a chicos con características de liderazgo.

De un total de veinte alumnos encuestados 11 eran de sexo masculino y 9 de sexo femenino. Los alumnos mostraron en todo momento un compromiso y predisposición muy positiva en el momento de la realización de la encuesta. Se mostraron atentos en todo momento y cada pregunta era analizada paso a paso con ellos para que su interpretación estuviera correcta.

Hay que tomar en cuenta que todos bordeaban las edades de entre los 10 a 11 años por lo que es importante recalcar que a su corta edad tenían muy claro los parámetros y exigencias de la institución educativa y lo importante de poder colaborar con la encuesta.

**Pregunta 1 – cuestionario a estudiantes**

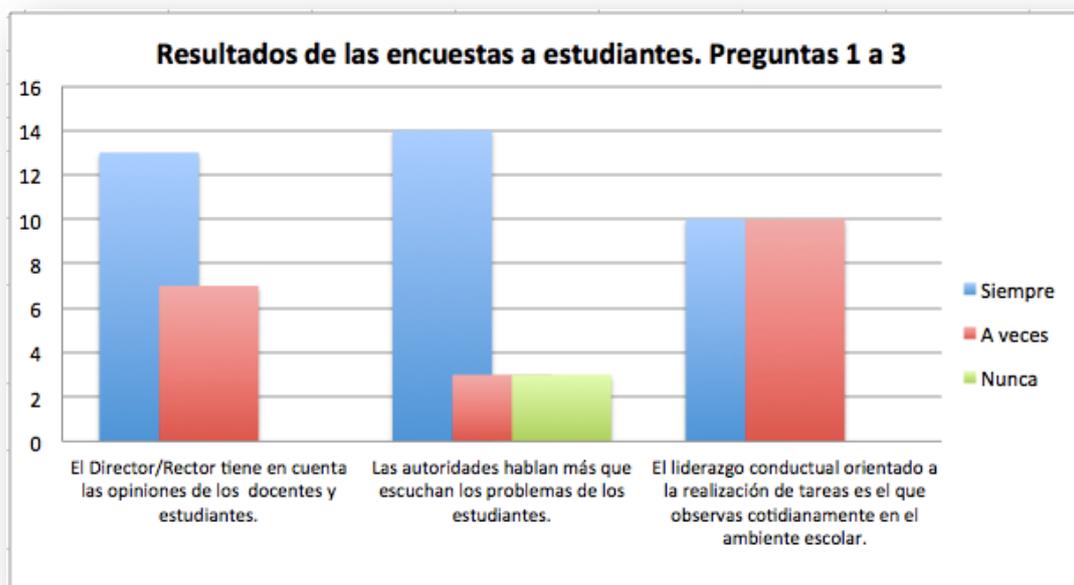
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	65	7	35	-	-
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	14	70	3	15	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50	10	50	-	-
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	2	10	16	80
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	30	7	35	7	35
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40	12	60	-	-
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	65	6	30	1	5
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	15	75	5	25	-	-
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	-	-	8	40	12	60
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85	3	15	-	-
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	10	50	10	50	-	-
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75	5	25	-	-
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	85	3	15	-	-
14	La ética y los valores se enseñan con el	19	95	1	5	-	-

**Tabla 40: Estudiantes – Cuestionario 14 preguntas.**

Fuente: Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

De igual manera que en el caso de las encuestas realizada a los docentes, en el caso de los estudiantes se separaron las preguntas en grupos de 3 para ser analizadas con sus gráficos respectivos y lograr así un mejor análisis de cada pregunta.



**Tabla 41: Estudiantes – Preguntas 1 a 3.**

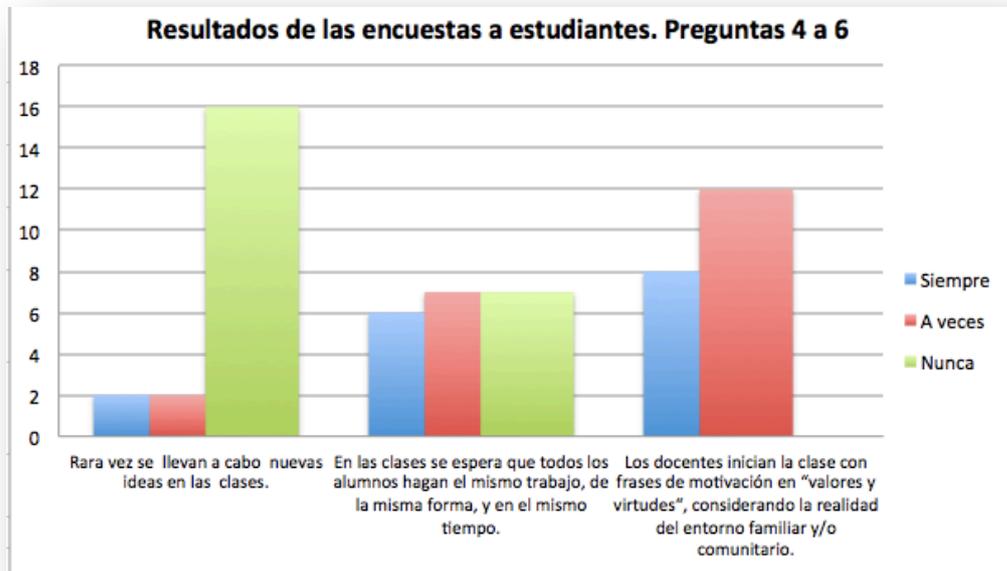
**Fuente:** Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

El 65% asegura que el Director/Rector siempre es el que tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Mientras el 35% de los alumnos dice que sólo lo hace algunas veces.

El 70% de los alumnos manifiesta que siempre las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Este es un precedente que se debe tomar en cuenta, ya que desde la perspectiva del alumno puede ocasionar malas interpretaciones hacia los accionares de la institución.

El 50% comenta que siempre está el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. En tanto el otro 50% comenta que esto sólo se realiza algunas veces.



**Tabla 42: Estudiantes – Preguntas 4 a 6.**

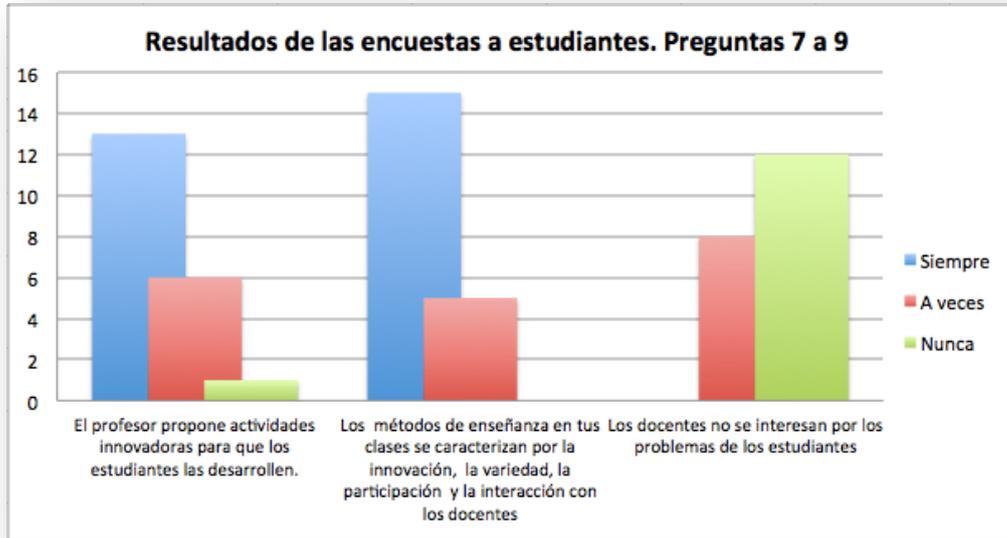
**Fuente:** Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

El 80% de los estudiantes comenta que nunca es una rareza que se lleven a cabo nuevas ideas en las clases. Esto indica que las clases son dinámicas y están en una constante evolución.

En la pregunta sobre si en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, las opiniones están compartidas pues el 30% dice que siempre se lo hace, mientras que el 35% dice que sólo se lo hace algunas veces y el otro 35% de los encuestados dice que nunca se realiza.

El 60% de los alumnos encuestados manifiesta que sólo algunas veces los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Un porcentaje menor del 40% identifica que esta actividad se realiza siempre.

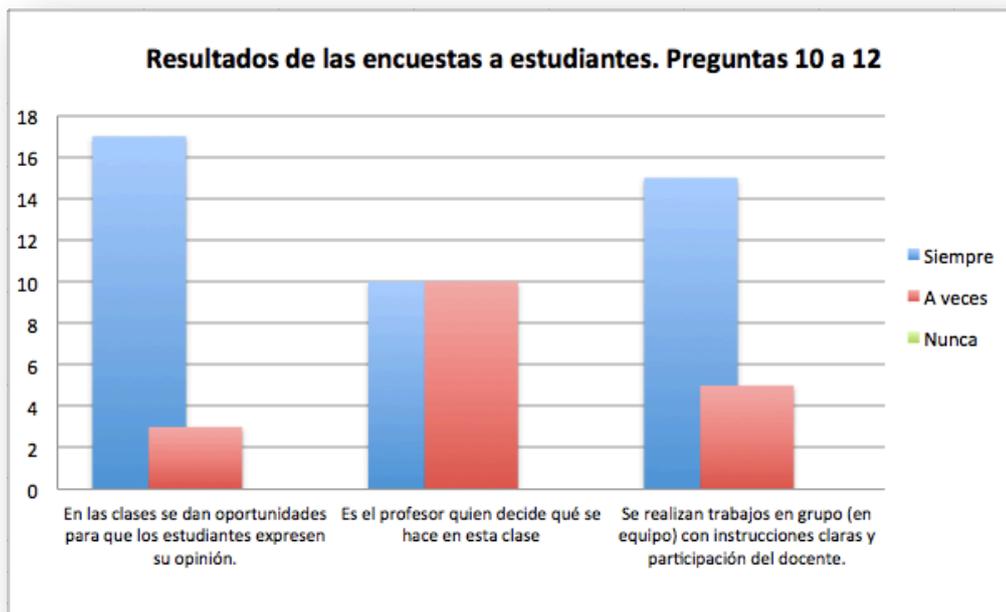


**Tabla 43: Estudiantes – Preguntas 7 a 9.**  
**Fuente:** Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC.  
**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

El 65% de los alumnos expresó que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Mientras otro 30% comenta que sólo se lo realiza algunas veces.

El 75% de los alumnos dice que siempre los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

El 60% de los alumnos comentó que nunca los docentes ignoran interés por los problemas de los estudiantes.



**Tabla 44: Estudiantes – Preguntas 10 a 12.**

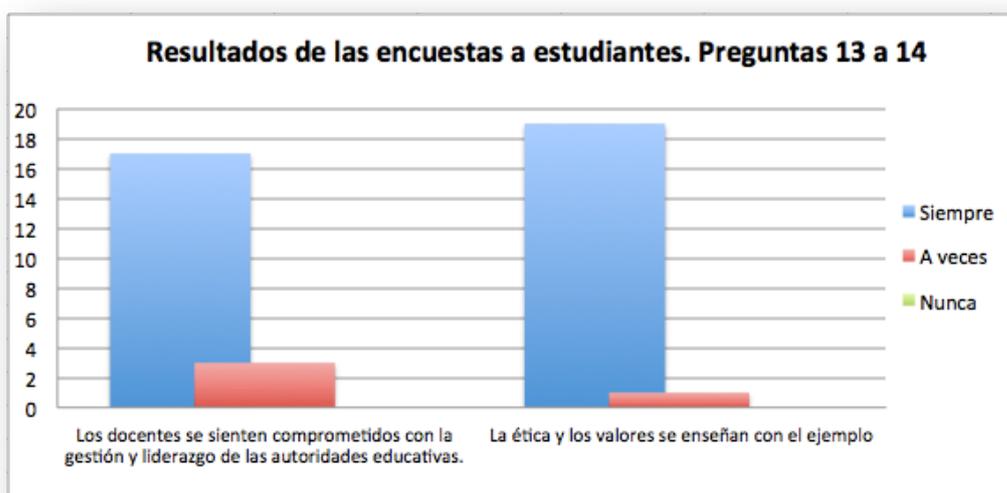
**Fuente:** Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

El 80% de los estudiantes encuestados manifiesta que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

El 50% de los alumnos mostró que siempre es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. El otro 50% de los alumnos dijo que esto sucede sólo algunas veces.

El 75% de los alumnos expresa que siempre se realizan trabajos en grupo o en equipo con instrucciones claras y participación del docente. Esto evidencia que el docente siempre está en constante seguimiento del alumno.



**Tabla 45: Estudiantes – Preguntas 13 a 14.**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a estudiantes del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

Cuando se pregunta si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas el 85% de los alumnos comenta que siempre lo hacen, mientras el 15% dice que sólo se realiza algunas veces.

Para finalizar, el 95% de los alumnos encuestados manifestó que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo dentro de la institución educativa.

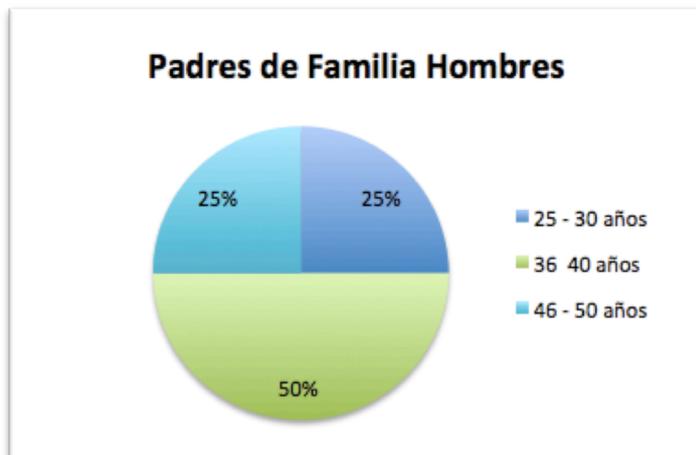
#### 4.2.4 De los Padres de Familia

A continuación se analizarán las encuestas realizadas a los padres de familia del Instituto Particular Abdón Calderón. Los padres fueron seleccionados de manera aleatoria o consultados vía electrónica para evitar en lo posible las limitaciones de tiempo que suelen darse al momento de solicitar contestar encuestas.

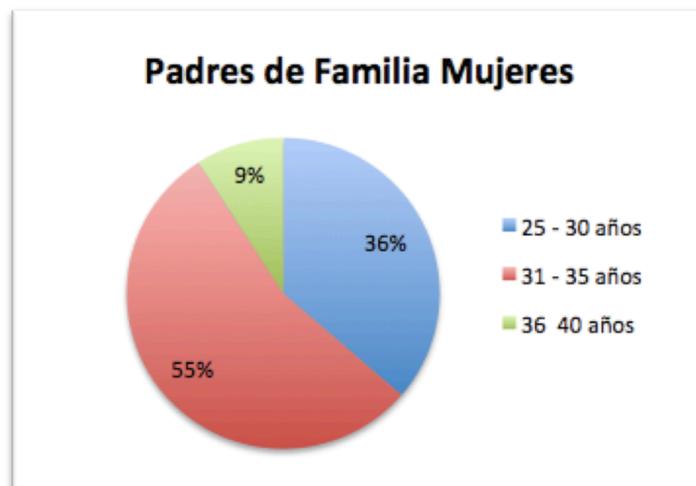
### Encuestas a padres de familia

Padres de familia encuestados. Total 15

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
25 - 30 años	1	25	4	36
31 - 35 años	-	-	6	55
36 - 40 años	2	50	1	9
41 - 45 años	-	-	-	-
46 - 50 años	1	25	-	-
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>



**Tabla 46: Padres de Familia Hombres.**  
Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC.  
Elaboración: Lcda. Marcia Fabara



**Tabla 47: Padres de Familia Mujeres.**  
Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC.  
Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

La encuesta realizada a los padres de familia se aplicó por vía personal además de digital.

Se usó las redes sociales para facilitar el acceso de los encuestados a la misma sin problemas de tiempo y espera.

Se aprecia también que los padres encuestados en su gran mayoría son mujeres de entre los 25 a 40 años, mientras que los hombres difieren entre edades más variables.

**Tabla 21**  
**Pregunta 1 – cuestionario a padres de familia**

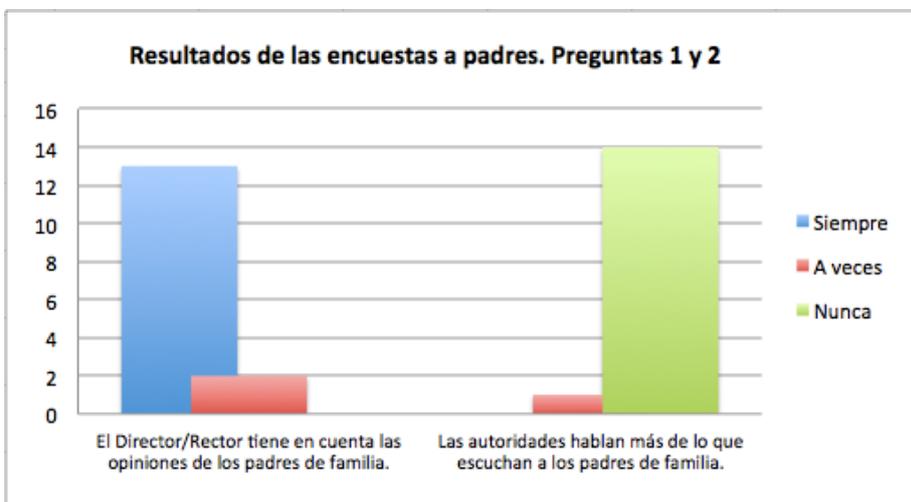
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	13	87	2	13	-	-
2	Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia.	-	-	1	7	14	93
3	Percibe usted que se imparte una educación basada en valores.	15	100	-	-	-	-
4	Percibe usted que la educación desarrolla habilidades de liderazgo.	12	80	3	20	-	-
5	Percibe que los docentes tienen iniciativas de liderazgo.	10	67	3	20	2	13
6	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	93	1	7	-	-
7	Cree que su hijo está desarrollado cualidades de liderazgo.	11	73	3	20	1	7
8	Cree que su hijo está aplicando los valores en su vida cotidiana.	14	93	1	7	1	7
9	Ve al IPAC como una institución que fomenta el liderazgo y los valores.	15	100	-	-	-	-
10	Cree que los directivos del IPAC están dispuestos a escuchar iniciativas de liderazgo y valores.	12	80	3	20	-	-

**Tabla 48: Padres de Familia – Cuestionario de 10 preguntas**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

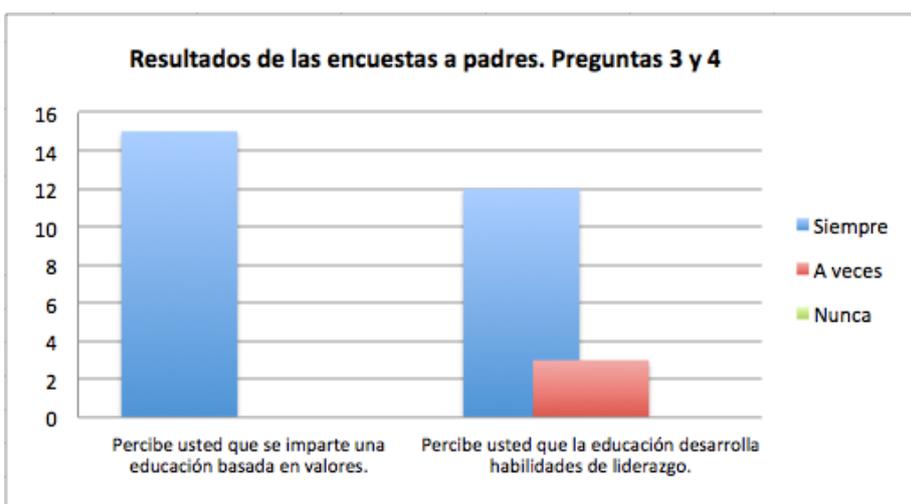
Los gráficos correspondientes a las encuestas a padres de familia del Instituto Particular Abdón Calderón han sido también divididos en grupos para facilitar su análisis.



**Tabla 49: Padres de Familia – Preguntas 1 y 2**  
**Fuente:** Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC.  
**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

El 87% de los padres encuestados comenta que siempre el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, mientras un 13% comenta que sólo lo hace algunas veces.

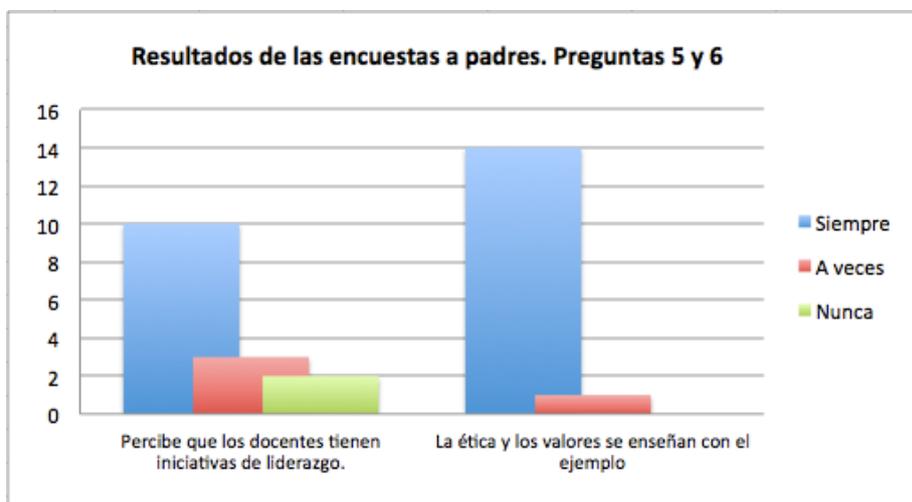
El 93% manifestó que nunca las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia, lo que indica que si existe una comunicación constante con los padres y esta se realiza teniendo en cuenta sus comentarios y acotaciones.



**Tabla 50: Padres de Familia- Preguntas 3 y 4**  
**Fuente:** Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC.  
**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

El 100% de los encuestados expresó que siempre se percibe por parte de los padres de familia que se imparte una educación basada en valores.

El 80% de los padres encuestados declara que siempre ha percibido que la educación desarrolla habilidades de liderazgo dentro de la institución. Mientras que el 20% comenta que sólo se percibe algunas veces.



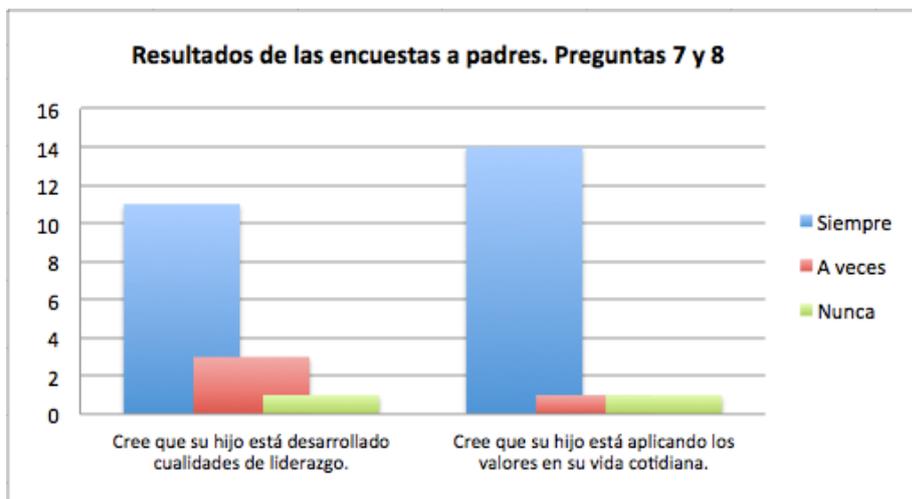
**Tabla 51: Padres de Familia- Preguntas 5 y 6**

Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

Los resultados proyectan que el 67% de los padres siempre perciben que los docentes tienen iniciativas de liderazgo. Mientras el 20% sólo lo percibe algunas ocasiones y el 13% nunca lo percibe.

El 93% de los padres percibe que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo dentro de la institución educativa.



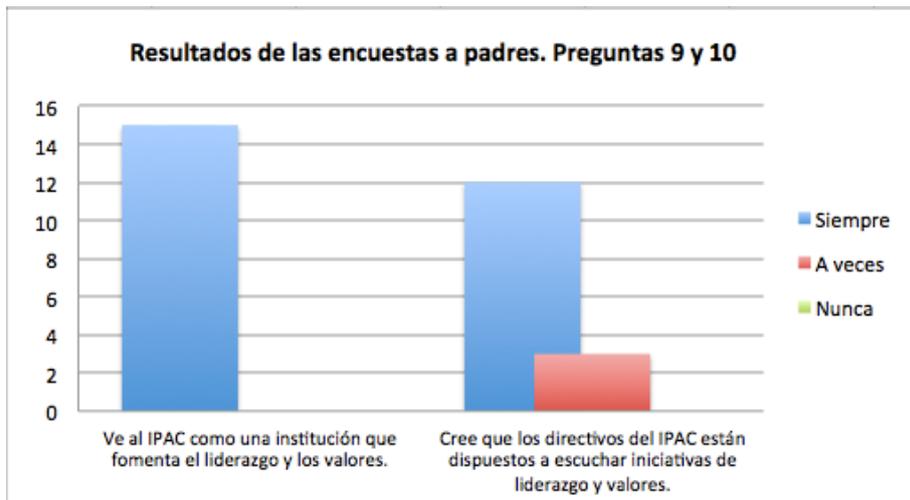
**Tabla 52: Padres de Familia- Preguntas 7 y 8**

Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

El 73% de los padres encuestados cree que su hijo está desarrollado cualidades de liderazgo. El otro 20% comenta sólo a veces se está desarrollando esta cualidad.

El 93% de los padres encuestados dice creer que siempre su hijo está aplicando los valores en su vida cotidiana.



**Tabla 53: Padres de Familia- Preguntas 9 y 10**

Fuente: Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

El 100% de los padres encuestados ve al IPAC (Instituto Particular Abdón Calderón) como una institución que fomenta el liderazgo y los valores en sus hijos.

El 80% de los padres encuestados cree que los directivos del IPAC están dispuestos a escuchar iniciativas de liderazgo y valores que ellos puedan proponer.

#### 4.2.5 De la entrevista a Directivos

A continuación se analizarán las entrevistas realizadas a los directivos del Instituto Particular Abdón Calderón. Los directivos incluidos en las mismas son: Director General, Rector, Vicerrector, y cuatro directores de áreas de los departamentos de: audiovisuales, computación, control de calidad, segundo y tercero de básica.

### Entrevistas a directivos

#### Directivos entrevistados. Total 6

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100	-	-
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	100	-	-
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	83	1	17
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	6	100	-	-
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	67	2	33
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83	1	17
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	67	2	33
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	6	100	-	-

**Tabla 54: Entrevista a directivos.**

**Fuente:** Encuesta directa realizada a padres de familia del IPAC.

**Elaboración:** Lcda. Marcia Fabara

Las siguientes entrevistas fueron realizadas a 6 directivos, entre ellos el Director General, el Rector y el Vicerrector de la institución, además de algunos directores de diferentes áreas de la institución.

En la entrevista realizada a los directivos se pudo tener un acercamiento informal y relajado sobre sus opiniones hacia la entidad, sus comentarios y anécdotas contribuyeron mucho al proceso de investigación de esta investigación.

Para analizar las preguntas realizadas se pudo apreciar que el 100% de los directivos entrevistados tiene muy claro el concepto de la comunicación y como se diferencia del concepto de información. Además el 100% de ellos afirmó de la misma manera, que el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

También se puede apreciar que el 100% de los directivos tiene claro cuáles deben ser las características de un líder educativo y está en capacidad absoluta de identificar antivalores en caso de existir.

Se puede notar también que el 83% de los directivos manifestó que está completamente seguro de como actuar frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el cuerpo docente, además el mismo porcentaje manifestó de manera fehaciente cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo.

Por otro lado, solo el 67% de los directivos encuestados mostró una respuesta positiva a cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado de la entidad. Hay que recalcar que este antecedente no exime la existencia de un liderazgo, sino más bien a los diferentes tipo del mismo que se puedan identificar, ya que este hecho difiere mucho dependiendo de la personalidad y naturaleza del individuo que se analice.

Son muchas las personas, personalidades y componentes que se encuentran en tantas áreas de una institución educativa que no se puede generalizar ni pretender identificar o unificar un solo tipo de liderazgo unificado para cada uno de los actores de la entidad.

Para terminar se debe recalcar que la gran mayoría de los directivos manifestó una gran afinidad a la institución, la sienten dentro y la comparten, viven y dan lo mejor de sí, pues ven retribuida su labor todos los días en los alumnos que forman y salen de sus aulas.

## 4.2.6 Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1</b> <b>Existe resistencia en compañeros o directivos cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.</b>	Por reglamentos establecidos por muchos años.	Desgaste de métodos antiguos.
	Desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo.	Desconexión de interés por nuevos métodos por parte del docente.
	Resistencia de los padres hacia nuevos métodos de enseñanza.	Desinterés en desarrollo de nuevos métodos por parte del docente.
<b>Problema 2</b> <b>No se evidencia claramente por parte de los alumnos el liderazgo orientado a la realización de tareas en el ambiente escolar.</b>	Poca relación de tareas con el liderazgo.	Conceptos e importancia de liderazgo pasada por alto.
	Se espera que en clases todos los alumnos hagan el mismo trabajo.	Desvinculación del alumno a tareas de iniciativas de líder.
<b>Problema 3</b> <b>Es difícil identificar claramente para los padres de familia el desarrollo del liderazgo en sus hijos.</b>	Poca relación de tareas con el liderazgo.	Conceptos e importancia de liderazgo pasada por alto.
	No todos los alumnos tienen características innatas de liderazgo.	Se ven desanimados ante su falta de característica.
	Falta mayor iniciativa de liderazgo e los docentes.	Dificulta reconocer y emprender conducta de liderazgo sin modelo.
<b>Problema 4</b> <b>Es complejo enfrentar conflictos por parte de los directivos.</b>	Los tipos de liderazgo son variados.	No se pueden manejar todas las situaciones.
	Enfrentar conflictos es una tarea un poco complicada.	Crea inseguridad.
	La falta de experiencia y práctica.	No se pueden manejar todas las situaciones.

Tabla 55: Matriz de problemática.

Fuente: Encuesta y entrevistas directa realizada a participantes del IPAC.

Elaboración: Lcda. Marcia Fabara

## 5 Discusión

A continuación, se analizan los resultados y las problemáticas que se han podido identificar durante todo este proceso de investigación sumamente necesarios para el correcto desarrollo del mismo.

La primera es que, el Instituto Particular Abdón Calderón ha sido y es en estos momentos, desde hace más de 60 años, una institución educativa cuyo propósito no solo ha sido la de proporcionarle a los alumnos conocimientos de calidad necesarios para su vida profesional, sino que ha considerado siempre la importancia del aspecto personal, enfocada en la parte afectiva y el desarrollo de los valores humanos.

De la mano de su fundador, el profesor Abelardo García Arrieta y continuada por su hijo, el Doctor Abelardo García Calderón, la institución ha sido forjada basada en el respeto, las responsabilidades, la justicia y los valores, brindándole a cada uno de los niños y jóvenes que han pasado por sus aulas los parámetros necesarios para desarrollarse como seres humanos íntegros y completos.

Niños y jóvenes que, hoy convertidos en adultos, reconocen y se enorgullecen de haber sido parte de tan noble institución y de la cual dan fe en cada paso que realizan en su vida como profesionales y como personas individuales, consigo mismo y con su familia. Dan fe, de que lo que aprendieron y reafirmaron dentro de las paredes de esas aulas los cobijaron en aquellas épocas y los sigue acompañando hasta ahora, incluso al momento de pasar dicho conocimiento a una nueva generación.

Dentro de la institución se respira un ambiente de valores y justicia moldeada por los directivos, acogida por docentes e interiorizada por los estudiantes que día a día viven y comparten unos con otros aprendiendo la importancia de estas pequeñas normas que aunque virtualmente invisibles preparan y forman para los caminos de la vida.

Una institución educativa, que se plantea cambios constantes, que busca estar a la cabeza de los avances tecnológicos, necesarios para un desarrollo intelectual complementario en sus estudiantes y que nunca deja de lado la importancia en el lado humano junto a los conceptos familiares, es aquella que forma verdaderos hombres y mujeres capaces de crear, crecer y hacer crecer a los demás, cualidades

tan importantes y necesarias para mejorar una sociedad diezmada por la corrupción y los antivalores que amenazan con más frecuencia.

Una entidad integral, que refleja en cada participante una clara impresión de confianza, seguridad y compromiso con cada propósito, meta u objetivo propuesto, en donde se comprende el trabajo en equipo pero sobre todo la inmensa responsabilidad, la de brindar educación y formar a un ser humano. Una tarea titánica que muchas veces ni los padres están 100% preparados, pero con la que el Instituto Particular Abdón Calderón se ha comprometido desde los inicios y la ha cumplido con hechos y resultados.

Estas características y cualidades no se han forjado de la noche a la mañana, han tomado muchos años de constancia y perseverancia en el campo educativo en busca de la excelencia académica y moral reflejada en cualquier estudiante que haya salido de sus aulas y que hoy son una vez más, demostradas en este trabajo de investigación que ha buscado mostrar un poco de ese gran trabajo y labor que se lleva a cabo año a año dentro de la institución.

El Instituto Particular Abdón Calderón, a más de tener en consideración estos aspectos en el desarrollo de los valores humanos dentro de su experiencia educativa ha venido institucionalizando el concepto del liderazgo y la importancia de sus cualidades presentes en sus alumnos y en cada miembro que forman parte de la misma.

Incluso se puede apreciar que uno de sus lemas institucionales se centra en el énfasis del concepto recalcándolo en sus comunicaciones internas y externas.

**Instituto Particular Abdón Calderón Forjando líderes para el Ecuador.**

Otra demostración del compromiso adquirido y la importancia de su aplicación dentro de cada actividad, proyecto y accionar que se llevan a cabo en el proceso educativo planteado por un hombre, continuado por su hijo y amplificado por cada uno de aquellos que han tenido la oportunidad de educarse dentro de su modelo.

A partir de la recolección de datos proporcionados por las encuestas, entrevistas, vivencias de campo y anécdotas compartidas se ha hecho evidente que la gestión de liderazgo y valores dentro del Instituto Particular Abdón Calderón se imparte y en todas sus instancias y actores de la institución de manera constante desde sus inicios como entidad educativa en la ciudad de Guayaquil.

Se debe puntualizar que si bien la gestión de los valores humanos están instaurados y afianzados fuertemente desde las raíces de la entidad educativa, se pudo evidenciar a partir del proceso investigativo, que la gestión del liderazgo planteada con la misma fuerza y propósito, aunque impartida, no está siendo 100% compartida por un grupo muy particular de la institución y que son pieza fundamental del proceso enseñanza – aprendizaje.

Este grupo particular corresponde al cuerpo docente. En el cual según la observación de campo, se pudo concluir que existe una cierta sensación de desinterés por el tema del liderazgo, no solo en el aspecto de concepto sino más bien, en el aspecto personal.

Esta consecuencia puede tener varios motivos y que son sumamente importantes recalcarlos de manera individual pues pueden estar afectando directamente al análisis y resultados de este proceso de investigación. Dichos factores pueden estar divididos en tres aspectos diferentes tales como: personales, de desconocimiento o de motivación.

Analizando cada uno a detalle para poder encontrar así una explicación más directa a la problemática previamente planteada en esta investigación.

El primer factor de la aparente falta de gestión en liderazgo por parte del cuerpo docente, puede tener un inicio en motivos de repercusiones personales tales como: la sensación de amenaza por ser consultados a manera de control o percepción de cómo de desempeñan en su rol como docente, problemas con la interrupción de su cronograma de trabajo para la realización de un cuestionario de 16 preguntas o simplemente el cansancio cotidiano de las tareas diarias que significan su labor docente.

El segundo factor que puede estar relacionado con la aparente falta de gestión en liderazgo por parte de los docentes, es el desconocimiento del concepto y su importancia dentro cada una de las actividades que se realizan en la institución educativa. Puede que conozcan su definición textual y estén en perfecta capacidad de frasearla, pero no poseen la capacidad de transmitirla a través de las diferentes actividades programadas dentro de sus programas de estudio establecidas en cada asignatura en la que son especialistas. Lo que da como consecuencia una percepción de falta o carencia en la gestión y liderazgo por parte de las acciones que realizan.

Y finalmente, el tercer factor, por el cual prefiero inclinarme para poder desarrollar una propuesta de mejora que será planteada posteriormente en el siguiente punto de esta investigación.

La falta de motivación para desarrollar el liderazgo a nivel personal que logre crear en cada uno de los docentes metas y objetivos que sean significativos e importantes también para ellos y no solo para la institución. Al tener una misión profesional entrecruzada con una misión de vida que los motive primero como personas, luego como profesionales y posteriormente como transmisores de conocimiento les ayudará a reconocerse como líderes y formadores de parámetros con causas trascendentales.

Un docente debe reconocerse primero como líder, interiorizar su importancia y relevancia al pararse frente a una clase y asimilar la importancia de tener en sus manos el camino y el futuro de todos aquellos niños y jóvenes que gracias a su labor crecen y aprenden a tomar decisiones basadas en su ejemplo y modelo.

Creo que sí se puede lograr que cada uno de los docentes de la institución pueda recordarse a sí mismo su misión de vida, recordar todos los días que lo que hace, lo hace por que ama su profesión, ama lo que hace, podrá de manera natural y positiva transmitir de manera efectiva el concepto de liderazgo a los alumnos con los que comparte todos los días.

No es correcto que se diga que existe una deficiencia de gestión de liderazgo en el cuerpo docente del Instituto Particular Abdón Calderón, sino más bien una necesidad de redescubrir en cada uno de ellos la respuesta personal a la realidad que alguna vez se plantearon o que tal vez nunca se hicieron, para crear en ellos, una visión más orientada a los propósitos que plantea la institución.

Como fenómeno adicional se pudo evidenciar dentro del proceso de investigación, que existe también una aparente resistencia hacia el intento del desarrollo de nuevos métodos de enseñanza por parte de otros colegas o directivos. Fenómeno que pueda darse por falta de experiencia o falta de resultados efectivos hacia estas nuevas propuestas.

Se debe aclarar enfáticamente que estos resultados son consecuencia de una percepción obtenida a partir de un grupo de 20 docentes y no el grupo total de los mismos dentro de la entidad, el cual podría cambiar dichos resultados.

Por tal motivo, la propuesta de mejora está focalizada a la reafirmación de conceptos para incentivar a todos los docentes de la institución como una actividad positiva que busca mejoras sin la necesidad de reprimendas o reclamos de ningún tipo.

Cada grupo encuestado y cada persona con la que se tuvo contacto durante este proceso de investigación estuvo predispuesto a colaborar, y a pesar de las consecuencias encontradas en el grupo docente no se podría decir que su colaboración haya sido negativa bajo ningún concepto.

La gestión del liderazgo en los otros grupos encuestados fue 100% evidente y no presenta mayores inconvenientes. Para el grupo de directivos se evidenció que en su totalidad están identificados y viven a fondo los conceptos de la institución. Todos poseen cualidades de liderazgo y saben transmitirlo, además el mismo es reconocido por sus colegas, docentes, padres de familia y alumnos. Puede deberse a la cantidad de años en los que han permanecido en la institución, han crecido con ella, avanzado con ella y han podido evidenciar sus frutos con los que se sienten muy recompensados. Además se debe agregar que la gestión de los valores en los directivos es la base sobre la que fundamentan sus acciones y funciones.

Con respecto a la gestión del liderazgo en los alumnos de la institución se puede recalcar que al igual que el grupo de directivos, estos también lo comparten y ponen en práctica dentro de sus actividades diarias. Efectivamente el Instituto Particular Abdón Calderón está formando líderes para el Ecuador. Pero, este hecho, puede verse empañado si la labor docente no es corregida, pues pueden transmitir estas actitudes detectadas y analizadas anteriormente, a los alumnos poniendo en riesgo el desarrollo de alumnos líderes.

Finalmente, se pudo notar también que para el grupo de padres de familia es muy evidente que sus hijos se están formando en una institución integral con conceptos claros en valores y liderazgo como cuando escogieron por primera vez la institución. Son consientes también que existe de alguna manera una discordancia en los accionares de los docentes al momento de incentivar características de liderazgo y creen que estas actividades deberían incrementarse para lograr mejores resultados en sus hijos.

Para finalizar se debe agregar la siguiente reflexión personal. Lo importante de cada día es poder redescubrirnos constantemente a nosotros mismos y creer que

somos capaces de cambiar el mundo con cada palabra y cada acción que realizamos.

Y como cito a continuación de un apartado que debe marcarnos como comunicadores y formadores de pensamiento.

“Muchas son las personas que van por ahí con una vida carente de sentido. Parece que están medio dormidos, aún cuando estén ocupados haciendo cosas que les parecen importantes. Esto se debe a que persiguen cosas equivocadas. La manera en que puedes aportar un sentido a tu vida es dedicarte a amar a los demás, dedicarte a la comunidad que te rodea y dedicarte a crear algo que te proporcione un objetivo y un sentido a tu vida”. **Morrie, “Martes con mi viejo profesor**

Un trabajo gratificante es aquel, que se contempla con ojos nuevos cada día sin importar el tiempo que llevemos realizándolo. El tener una misión de vida que guíe tus pasos, que te mantenga renovado, motivado, son cualidades que harán que las personas brinden lo mejor de ellos y en el caso de los docentes no habrá mejor retribución que aquella que se consigue al mirar a los ojos de aquellos que alguna vez fueron pequeños niños convertidos en grandes hombres y mujeres que tiene en sus manos el futuro de nuestra sociedad.

Para terminar, se debe agregar que este trabajo ha sido muy gratificante para mi persona ya que puedo decir que me siento orgullosa de haber formado parte de esta institución y en la cual aprendí a cultivar los principios, valores y liderazgo que trato día a día de mostrar como profesional y sobre todo a nivel familiar.

Lo que bien se aprende nunca se olvida.

## 6 Conclusiones

En las conclusiones generales se pueden exponer los siguientes puntos:

- Los valores y el liderazgo son un factores claves para lograr efectividad y calidad educativa.
- Sí existe una correcta gestión, liderazgo y valores, evidenciada en cada una de las actividades que se realizan en el proceso de desarrollo de metodologías de educación.
- El tipo de liderazgo que se percibe en la institución es un liderazgo democrático, que permite la participación de diversas áreas que forman la entidad educativa. La directiva sabe escuchar los comentarios de otras áreas, y hay una comunicación constante que permite que exista una mejora continua en los procesos educativos.
- En el caso del director general, el liderazgo que existe en ciertos casos es autoritario, pero se combina con un liderazgo democrático al momento desarrollar nuevas posturas en conjunto con el resto del equipo de trabajo.
- Los docentes de la institución practican también el liderazgo, profesan valores en el aula y fuera de ella, pero se notó cierta apatía durante las encuestas.
- En cuanto a la gestión, es evidente el excelente manejo de los recursos, la planificación interna, la toma de decisiones y políticas educativas.
- Las estrategias de educación son un punto clave para lograr que el liderazgo y los valores se puedan interiorizar y afianzar dentro de los actores que conforman la entidad. En el IPAC, los valores están fuertemente integrados en toda actividad que se realiza: en los programas de estudio, actividades internas y externas, y en toda la gestión desarrollada en torno a las metas y objetivos de la institución.
- Uno de los problemas detectado, fue la falta de motivación percibida en ciertos docentes, que puede desencadenar en apatía o desinterés por el logro de un liderazgo adecuado.
- La cantidad de docentes y de actividades puede dificultar el monitoreo de nivel de liderazgo que pueden tener al impartir sus clases.

## 7 Recomendaciones generales

Dentro de las recomendaciones se puede manifestar lo siguiente:

- Se recomienda que para que el maestro se visualice como un líder y formador de personas, necesita entender a las persona y su naturaleza humana y para ello primero tiene que entenderse como persona.
- Se recomienda a la institución iniciar un sistema de capacitaciones basado en el fortalecimiento del liderazgo en los docentes.
- Estas capacitaciones estarán divididas en ciertas actividades que se explicarán en la propuesta a mencionarse en el siguiente capítulo.
- Es vital un monitoreo constante del desarrollo del liderazgo en los docentes, el cual se puede evidenciar por medio de grupos focales, en donde se invite a conversar de una manera abierta sobre temas de relacionados al clima interno de la institución.
- Es recomendable que la institución incentive en todo momento todos los aciertos y logros de los docentes de la institución, lo cual generará confianza y mejor autoestima en los mismos creando el auténtico líder docente el cual debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya.
- Adicionalmente, se recomienda a la institución mantener una comunicación constante con toda la comunidad educativa, por medio de una campaña interna, que incluya las actividades anteriormente descritas.

## 8 Propuesta de Mejora

A continuación se explicará la propuesta de mejora que surge a partir de todo el análisis realizado, gracias a las encuestas y entrevistas, tanto a los directivos, cuerpo docente, estudiantes y padres de familia del Instituto Particular Abdón Calderón.

Esta propuesta consiste en realizar una campaña de comunicación interna para incentivar a los docentes en las áreas de gestión y liderazgo. Un componente importante de dicha campaña, serán los ciclos de capacitación que permitirán a los docentes potenciar habilidades de liderazgo, comprender la importancia de la motivación, y mejorar sus destrezas en el área de comunicación.

Adicionalmente se realizarán diversas actividades para contribuir con esta campaña que se explicarán con mayor detalle en los siguientes puntos.

### 8.1 Título de la propuesta de mejora

**"YO SOY DOCENTE, Y LIDERO CON CORAZÓN"**

### 8.2 Justificación

- La poca identificación con el concepto de liderazgo por parte de las docentes de la institución educativa, genera apatía y problemas en todo el sistema educativo. Puede llegar incluso a perjudicar a los estudiantes.
- Existe poco interés por desarrollar actividades que promuevan el crecimiento del liderazgo en los alumnos. Esto incluso fue comentado por los estudiantes en las encuestas.
- La necesidad de desarrollar mecanismos que le permitan a la institución mejorar en las áreas de gestión, y liderazgo es vital para los procesos de mejora continua que deben perseguir.

### 8.3 Objetivos de la Propuesta

#### 8.3.1 Objetivo general

- Lograr mejoras sustanciales en el área de liderazgo por medio de una propuesta enfocada en los docentes del IPAC, que les permita impartirlo como algo intrínseco y de vital importancia dentro de sus labores.

### 8.3.2 Objetivos específicos

- Planificar una estrategia que incentive el desarrollo de cualidades de liderazgo en los docentes de la institución.
- Desarrollar una campaña de comunicación interna que fomente la identificación y sentido de pertenencia con la institución y con sus metas de liderazgo.
- Generar un espacio de capacitación para docentes en donde se traten temas de liderazgo y valores como refuerzo constante dentro de sus labores en la institución.
- Ejecutar actividades que promuevan la interiorización y posterior ejecución de actos de liderazgo.
- Evaluar los resultados de las actividades con propósitos a incrementar el liderazgo en los profesores de la entidad educativa.
- Sistematizar la estrategia de comunicación interna no solo al cuerpo docente sino también a los demás participantes de la entidad educativa tales como: directivos, estudiantes y sector administrativo.

## 8.4 Implementación de la propuesta de mejora.

La propuesta de mejora se concentrará en el concepto de *capacitación en motivación personal*. Se plantea una serie de 3 capacitaciones anuales (una por trimestre) enfocadas al mejoramiento del liderazgo en los docentes. Dichas capacitaciones deberán ser impartidas por especialistas en las áreas de psicología y/o recursos humanos.

### 8.4.1 Duración de la capacitación

Una duración ideal es 10 horas, distribuidas en 2 sábados consecutivos, por trimestre. Serán talleres de 5 horas con dos pausas intermedias de 10 minutos.

### 8.4.2 Plan de estudios de la capacitación

El plan de estudios que se utilizará en la capacitación, está distribuido en 3 módulos que serán dictados uno por cada trimestre. Esto permitirá desarrollar actividades durante el trimestre, y presentar los avances al capacitador en el segundo y tercer módulo.

A continuación se detalla el plan de estudios que se sugiere para este curso:

<b>Tema: Desarrollo de liderazgo, motivación y trabajo en equipo</b>	
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar habilidades directivas y comunicacionales del equipo.</li> <li>• Análisis del clima laboral en donde se evalúan aspectos como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación interna.</li> <li>○ Competencia y credibilidad de la directiva.</li> <li>○ Apoyo y colaboración de la directiva con el equipo de docentes.</li> <li>○ Respeto, equidad, igualdad en el trato entre la directiva y docentes.</li> <li>○ Percepción de identidad con la institución.</li> <li>○ Sentido de equipo y camaradería.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar habilidades de liderazgo.</li> <li>• Entender importancia de la motivación.</li> <li>• Conocer y aplicar diversos tipos de motivación.</li> <li>• Administrar el tiempo de manera eficiente.</li> <li>• Conocer técnicas para la administración de conflictos.</li> </ul>
<b>CONTENIDO</b>	
<b>Módulo 1 (10 horas)</b>	
<b>Tema 1: Desarrollo del liderazgo para un trabajo efectivo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos del liderazgo.</li> <li>• El liderazgo como una función dentro de una institución educativa</li> </ul>	
<b>Tema 2: Lenguaje y comunicación (herramientas que un líder debe tener)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de comunicación</li> <li>• Importancia de la comunicación en la organización.</li> <li>• El proceso de la comunicación.</li> <li>• Obstáculos que interrumpen una comunicación efectiva.</li> <li>• Técnicas para obtener la comunicación efectiva.</li> </ul>	
<b>Tema 3: Cómo aprender a escuchar (Técnicas de un líder)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo aprender a escuchar.</li> <li>• Escuchar con efectividad.</li> <li>• Cómo detectar una inquietud.</li> <li>• ¿Cómo escuchar de manera efectiva?</li> </ul>	

<b>Módulo 2 (10 horas)</b>
<p><b>Tema 1: ¿Cómo se expresa un líder?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirmaciones y declaraciones.</li> <li>• Opiniones vs. juicios.</li> <li>• Propuestas, ofertas y promesas.</li> <li>• Cómo se puede lograr confianza.</li> <li>• Queja vs. reclamo.</li> </ul>
<p><b>Tema 2: Técnicas de motivación de un líder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la motivación de la gestión personal.</li> <li>• Tipos de motivación.</li> <li>• Factores específicos de la motivación dentro de una institución educativa.</li> </ul>
<p><b>Tema 3: Manejo efectivo de las relaciones dentro de un equipo de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuo y sociedad.</li> <li>• Importancia de manejar las relaciones interpersonales.</li> </ul>

<b>Módulo 3 (10 horas)</b>
<p><b>Tema 1: Herramientas de comunicación (cómo decir las cosas en el momento adecuado)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo ser una persona asertiva.</li> <li>• La personalidad y su influencia en la toma de decisiones.</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>
<p><b>Tema 2: Administración del tiempo para mejorar eficiencia de un equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claves para mejorar la eficiencia.</li> <li>• Desempeño individual.</li> <li>• Importancia de la gestión laboral.</li> <li>• Cómo administrar bien nuestro tiempo.</li> </ul>
<p><b>Tema 3: Manejo de conflictos para una gestión efectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es un conflicto?</li> <li>• Importancia de la eliminación de conflictos.</li> <li>• ¿Cómo detectar y evitar conflictos?</li> <li>• Técnicas para la administración de conflictos.</li> </ul>

Tabla 56 – Programa de la capacitación de la propuesta (Fuente: Elaboración propia)

## 8.5 Lanzamiento de la propuesta

Para el lanzamiento de la propuesta anteriormente mencionada, se procederá a realizar una campaña de comunicación interna y una serie de actividades que serán comentadas a continuación.

### 8.5.1 Campaña de comunicación interna

Es importante comunicarle a la comunidad educativa el lanzamiento de las actividades y capacitaciones que se llevarán a cabo en el año lectivo 2013-2014.

Para lograr este objetivo, se desarrollará una línea gráfica para la campaña interna que tendrá como lema: "YO SOY **DOCENTE**, Y LIDERO CON CORAZÓN". Para realizar este proceso se aprovechará las reuniones del cuerpo docente y lanzar la campaña, que dará información sobre las actividades, los propósitos y objetivos de la misma, y comunicará la estructura de las capacitaciones a las que deberán acceder los docentes.

Para difundir el contenido de esta campaña, se diseñarán piezas gráficas que serán distribuidas en las carteleras que tienen todos los departamentos de la institución por medio de afiches; a través del correo electrónico institucional, que pueden revisar todos los profesores; boletines internos que se reparten a los alumnos y padres de familia, para que estén al tanto de las actividades que se están desarrollando.



**Responsable de la actividad:** Trabajo conjunto entre las áreas: recursos humanos, perfeccionamiento docente y relaciones públicas.

**Fecha, día y hora:** Consultar cronograma adjunto.

### 8.6 Actividades de la propuesta

A continuación se detallan las cuatro actividades adicionales que contribuirán como refuerzo de la campaña propuesta anteriormente.

### 8.6.1 [Actividad número 1](#)

**Nombre de la actividad:** Mi Pictionary.

**Objetivo:** Fomentar la colaboración en equipo.

**Población:** Grupos de 4 personas.

**Contenidos:** Capacidad de liderazgo y colaboración.

**Desarrollo:** Esta actividad se logra con la interacción de dos grupos de máximo 4 personas, no hay lugar para las palabras salvo que sea para alentar al grupo. La esencia es que cada grupo debe lograr que el contrario adivine una palabra según el dibujo que uno de los integrantes contrarios realice. Para lo que cuenta con un máximo de dos minutos. Esta actividad tiene como propósito reunir a los grupo para buscar las opciones más complicadas de adivinar para el equipo contrario.

De esta manera se logrará que la colaboración y el entusiasmo por liderar las ideas puedan comenzar a interiorizarse entre los docentes de la institución.

**Materiales:** Aulas, marcadores, papelógrafos.

**Responsable de la actividad:** Área de perfeccionamiento docente

**Fecha, día y hora:** Consultar cronograma adjunto.

### 8.6.2 [Actividad número 2](#)

**Nombre de la actividad:** Construyo con 5 objetos.

**Objetivo:** Fomentar la colaboración en equipo.

**Población:** Grupo de 5 a 10 personas.

**Contenidos:** Capacidad de liderazgo y colaboración.

**Desarrollo:** Se forman grupos de entre 5 hasta 10 docentes y cada grupo nombra un líder. El moderador irá pidiendo una serie de cinco objetos que se pueden encontrar con cierto nivel de dificultad, dejando en claro que cada grupo deberá construir un elemento funcional y útil. El moderador recogerá solo el objeto terminado por parte del primer líder que se lo entregue y cuyo objeto sea funcional y en perfectas condiciones.

**Materiales:** Aulas, instrumentos personales.

**Responsable de la actividad:** Área de perfeccionamiento docente

**Fecha, día y hora:** Consultar cronograma adjunto.

### 8.6.3 [Actividad número 3](#)

**Nombre de la actividad:** Plan de proyectos de liderazgo a largo plazo.

**Objetivo:** Fomentar la creación de proyectos de liderazgo impulsado por cada docentes.

**Población:** Docentes del Instituto Particular Abdón Calderón.

**Contenidos:** Puesta en práctica de los valores del liderazgo.

**Desarrollo:** Cada vez que uno de los módulos de capacitación finalice, se deberá motivar a los docentes de la institución a crear y proponer sus propios proyectos enfocados con el liderazgo para poder compartirlos con los alumnos o demás colegas. Esta actividad puede entregar reconocimientos a cada docente con los mejores proyecto desarrollados los cuales pueden ser presentados en público en actos institucionales lo que les brindará incentivo constante y motivación para continuar dicha tarea.

Este plan deberá ser puesto en práctica durante cada trimestre, con el fin de que se puedan demostrar sus resultados en el siguiente módulo de la capacitación. Esto hará que cada uno de los docentes tenga un mínimo de 3 proyectos de liderazgo desarrollados e implementados durante el año lectivo.

**Responsable de la actividad:** Área de perfeccionamiento docente

**Fecha, día y hora:** Consultar cronograma adjunto.

### 8.6.4 [Actividad número 4](#)

Publicación de las actividades desarrolladas durante la implementación de la campaña interna de mejora del liderazgo en docentes, en el Fan Page de la red social Facebook, dentro de la cual se pretende llevar una constancia de las actividades de liderazgo realizadas dentro de la institución. Esta interacción tecnológica proporcionará un mayor incentivo y afinidad a la campaña, ya que por medio de este canal más personas de la entidad y fuera de ella tendrán la oportunidad de ver el crecimiento y los avances de los docentes y por ende será

retribuido por comentarios de apoyo que lo harán crecer en confianza sobre sus propósitos de liderazgo.

Esta actividad necesitará de recursos tecnológicos creados directamente en la página de Facebook, en donde se podrán actualizar las actividades realizadas en formatos audiovisuales y textuales.

Para óptimos resultados deberán ser actualizados constantemente para no perder el contacto con la interacción, para lo cual se considera un período de actualización que oscile entre 2 a 5 días máximo. Es muy importante la constancia en este tipo de medios interactivos.

**Materiales:** Computador, conexión a internet, acceso a las redes sociales.

**Responsables de la actividad:** Área de recursos humanos, departamento de sistemas.

**Fecha, día y hora:** Consultar cronograma adjunto.

## 8.7 Localización y cobertura espacial

Las actividades de la propuesta anteriormente mencionadas, estarán exclusivamente limitadas geográficamente a las instalaciones del Instituto Particular Abdón Calderón, ubicado en el kilómetro 1 y medio de la vía a Samborondón.

## 8.8 Población Objetivo

En una primera instancia, esta propuesta de capacitaciones tiene como población objetivo los docentes de las diferentes áreas de la institución educativa.

Luego se podrán extender paulatinamente a las poblaciones: estudiantil, directivos y administrativos si esto fuera necesario.

## 8.9 Sostenibilidad de la propuesta

Para la sostenibilidad de la propuesta, se detallarán a continuación los recursos necesarios que permitirán la correcta ejecución de la propuesta de mejora dirigida a enfatizar el desarrollo del liderazgo en los docentes de la institución.

- **Humanos:** La propuesta estará a cargo del departamento de recursos humanos y perfeccionamiento docente por lo que se necesitará por lo menos tres personas que deberán realizar las actividades.

- Tecnológicos: La creación de una Fan Page en Facebook, para lo que se necesitarán computadoras, conexión a internet y acceso a las redes sociales para poder acceder a esta página.
- Materiales: Papelógrafos, marcadores, afiches.
- Físicos: Carteleros, computadores, revista informativa interna Notipac.
- Económicos: Lo único que se necesitaría es un presupuesto de impresión para los afiches, los cuales se sugieren en una cantidad máxima de 10 unidades.
- Organizacionales: Deberá ser Impulsado por el departamento de recursos humanos y generalizado por las diferentes coordinaciones de área.

## 8.10 Presupuesto

El presupuesto de esta propuesta es realmente bajo, pues los recursos necesarios en su gran mayoría están en poder de la institución.

<b>Presupuesto</b>	
Charla de capacitación módulo 1	\$250
Charla de capacitación módulo 2	\$250
Charla de capacitación módulo 3	\$250
Impresión de 50 afiches A3	\$ 90
<b>TOTAL</b>	<b>\$840</b>

La gran mayoría del material, es intelectual y se puede desarrollar con muy poco presupuesto como se lo demostrará en el proceso de implementación al sustentar la tesis.

## 8.11 Cronograma

El desarrollo de estas actividades deberán cumplirse de manera sistemática y dentro de los períodos trimestrales de la institución educativa. Las sugerencias del cronograma son expuestas para ser realizadas en los períodos trimestrales, como ha sido comentado anteriormente, y una vez entregado esta tesis a la institución los directivos y coordinadores del mismo estarán en plena libertad de acomodarlo a su cronograma anual.

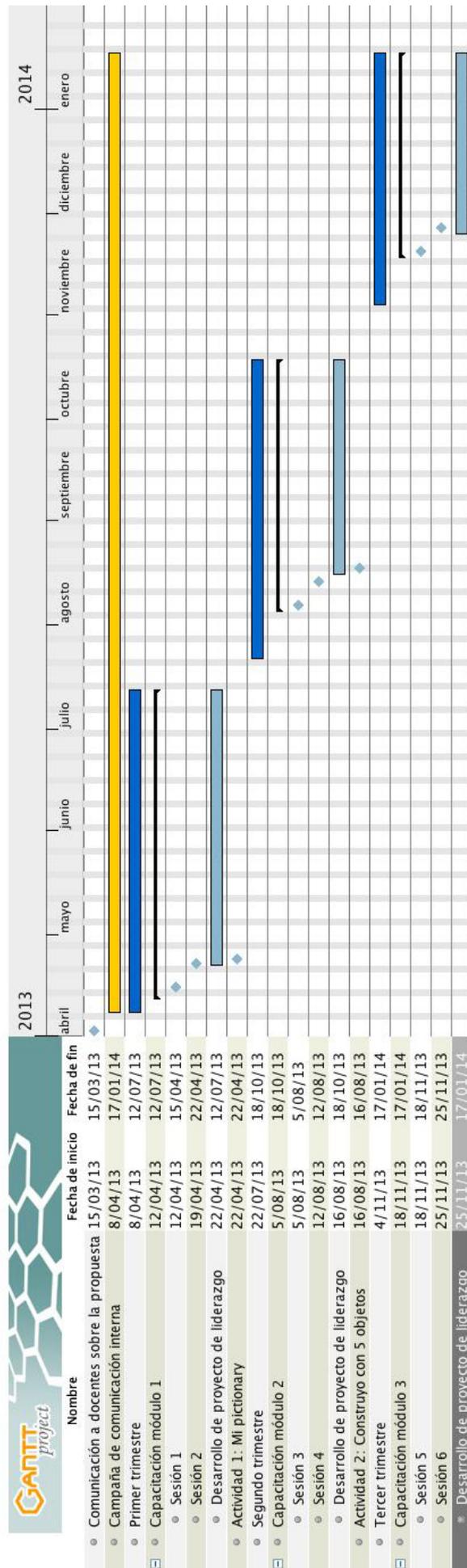
Es de suma importancia, considerar fuertemente, que este cronograma se aplique trimestralmente, ya que al trabajar con un tema tan importante y decisivo como es la reafirmación del liderazgo en los docentes, el trabajo debe ser constante, dinámico y renovador que inspire y reviva sus propósitos incesantemente.

La ausencia del mismo, por un período de más de dos semanas, desconectaría los propósitos, las ganas y el incentivo por la iniciativa provocando un retroceso en los objetivos propuestos.

A continuación el detalle del cronograma de actividades.

## Lista de tareas

Nombre	Inicio	Fin	Hito	%	Recursos	Notas
Comunicación a docentes sobre la propuesta	15/03/13	16/03/13	true	0		
Campaña de comunicación interna	8/04/13	18/01/14	false	0		
<b>Primer trimestre</b>	8/04/13	13/07/13	false	0		
Capacitación módulo 1	12/04/13	13/07/13	false	0		
Sesión 1	12/04/13	16/04/13	true	0		
Sesión 2	19/04/13	23/04/13	true	0		
Desarrollo de proyecto de liderazgo	22/04/13	13/07/13	false	0		
Actividad 1: Mi pictionary	22/04/13	23/04/13	true	0		
<b>Segundo trimestre</b>	22/07/13	19/10/13	false	0		
Capacitación módulo 2	5/08/13	19/10/13	false	0		
Sesión 3	5/08/13	6/08/13	true	0		
Sesión 4	12/08/13	13/08/13	true	0		
Desarrollo de proyecto de liderazgo	16/08/13	19/10/13	false	0		
Actividad 2: Construyo con 5 objetos	16/08/13	17/08/13	true	0		
<b>Tercer trimestre</b>	4/11/13	18/01/14	false	0		
Capacitación módulo 3	18/11/13	18/01/14	false	0		
Sesión 5	18/11/13	19/11/13	true	0		
Sesión 6	25/11/13	26/11/13	true	0		
Desarrollo de proyecto de liderazgo	25/11/13	18/01/14	false	0		



Gestión, Liderazgo y Valores en el Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC) de la ciudad de Guayaquil, durante el período lectivo 2011 – 2012.

## 9 Bibliografía

- Aguilar López, J. (2003). *La gestión del cambio* (1 edición ed.). España: Ariel S.A.
- Amaro, J. N. (1995). *Capacitación en Gestión. Conceptos y acciones*. Santiago, Chile.
- Bravo Donoso, N. (1995). *Valores Humanos: Por la senda de una ética cotidiana*. (RIL, Ed.)
- Calvert, D. (s/f).
- Canela Campos, M., & Grif, E. (2002). *Gestión de la calidad*.
- Cavassa, César Ramírez (2004) *La gestión administrativa en las instituciones educativas*.
- Cortina, A. (2002). *El Mundo de los Valores: ética mínima y educación*. El Bicho.
- Delia Azzerboni, Ruth Harf (2008). *Conduciendo la escuela: Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires, Argentina.
- Fernández Soto, M. (2005). *Metodología de Gestión de Centros Educativos* (1er edición ed.). España: Gesbiblo, S.L.
- Fundación Instituto de Ciencias del Hombre. (s/f). *La Observación del Trabajo Escolar: Estrategias e Instrumentos*. Retrieved 20 de Agosto de 2010 from [oposicionesprofesores.com](http://www.oposicionesprofesores.com):  
[http://www.oposicionesprofesores.com/biblio\\_documentoseduc.php](http://www.oposicionesprofesores.com/biblio_documentoseduc.php)
- Germani, G. (s/f). *Manual del Encuestador* (Publicación interna No 22 del Dpto. de Sociología de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA ed.).
- Gálvez, Juan Carlos Aguilera (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanística*.
- Hildebrand, Dietrich von (1983). *Ética*.
- Janesick, V. (1998). *Stretching: Exercises for qualitative researchers*. (C. E. Thousand Oaks, Ed.)

- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades* (Segunda ed.). (L. M. Olvera, Ed., & A. D. Quiñonez, Trans.) International Thompson Editores.
- López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*.
- Mantilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas* (1ra edición en lengua castellana ed.). Editorial UOC.
- Maxwell, J. (2004). *El ABC del liderazgo*.
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. España.
- Ortega Ruiz, P., & Mínguez Vallejos, R. (2001). *Los valores en la Educación* (1 edición ed.). Barcelona, España: Ariel Educación S.A.
- Palom Izquierdo, F. (2002). *Liderazgo* (1era ed.). México: Pax México.
- Palomo, M. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ta ed.). España.
- Parra, M. G. (2006). *Ética en las Organizaciones Construyendo confianza*. Madrid, España: Person, Prentice Hall.
- *Plan Estratégico IPAC*.
- Sierra, C. *Abelardo García Arrieta 70 años de servicio a la educación*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Grupo Editorial AGFEM Publicaciones.
- Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de calidad*. España: Dian de Santos S.A.
- Zabala, Miguel Ángel (2006). *Didáctica de la educación infantil*.
- Zubiría Samper, J. (2006). *Los modelos pedagógicos. Hacia una pedagogía dialogante* (2a edición ed.).

## 10 Anexos

### 10.1 Anexo No.1: Reglamento interno

#### Disposiciones Reglamentarias – Alumnos

DEL REGLAMENTO INTERNO  
DE LA UNIDAD EDUCATIVA AUTÓNOMA EXPERIMENTAL  
INSTITUTO PARTICULAR ABDÓN CALDERÓN

CAPÍTULO III

NIVEL OPERATIVO

B. DE LOS ALUMNOS

Art. Además de los que señala el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, y conforme al Código de la Niñez y Adolescencia, compatible con su condición y etapa evolutiva, los niños, niñas y adolescentes están obligados de manera especial a:

- a) Respetar a la Patria y sus símbolos;
- b) Respetar los derechos y garantías individuales y colectivas de los demás;
- c) Cultivar los valores de respeto, solidaridad, tolerancia, paz, justicia, equidad y democracia;
- d) Cumplir sus responsabilidades relativas a la educación;
- e) Actuar con honestidad y responsabilidad en el hogar y en todas las etapas del proceso educativo;
- f) Respetar a sus progenitores, personal directivo, docente y más responsables de su cuidado y educación;
- g) Cumplir con todas las disposiciones impartidas por las autoridades y profesores, ajustados a las normas legales y reglamentarias;
- h) Cumplir con las reglas de buena presentación en el vestido e higiene personal; y,
- i) Asistir puntualmente, por lo menos cinco minutos antes de la formación, previo al inicio de clases.

Art. Nuestra Unidad Educativa considera además como deberes de nuestros alumnos:

- a) Amar, respetar, obedecer y asistir a sus padres;
- b) Generar una conciencia cívica ciudadana, que le ligue a la Patria que les vio nacer o les cobija;
- c) Realizar el mejor esfuerzo para crecer como ser humano digno, ético, bien formado espiritualmente y consciente de su relación con el otro y el entorno a los que debe respetar;
- d) Cultivar la inteligencia, fortalecer la voluntad, desarrollar responsabilidad social, generar afectos por el otro; reconociendo que todo esto forma parte y contribuye al verdadero construir de la persona humana;
- e) Amar y respetar a Dios en el contexto de la Fe católica cristiana y/o en la consideración respetuosa de los distintos credos por los que la humanidad converge hacia la deidad;
- f) Reconocer a la educación como su primera responsabilidad en el proceso formativo y desarrollo por el que atraviesa;
- g) Respetar y cumplir las normas y disposiciones emanadas por el IPAC;
- h) Considerar amablemente y respetar al personal directivo, docente, administrativo y de servicio de la institución;
- i) Preservar, guardar, cuidar los bienes de la institución, tanto en cuanto a su infraestructura se refiere, como equipos, mobiliarios de toda índole, como también a los que la naturaleza permite crecer haciendo más grato, sano y hermoso el ambiente en el que se estudia y crece.

Art. Los alumnos deberán respetar el calendario y el horario de clases elaborado y entregado por la institución.

### C. DE LOS PADRES DE FAMILIA

Art. Son deberes de los padres de familia o representantes:

- a) Participar activamente en el desarrollo del proceso educativo, mediante el ejemplo, la orientación formativo en valores, la actitud en paralelo y coincidente con el Proyecto Educativo del IPAC, que permanentemente deberá mostrar ante sus hijos, a fin de superar la simple formación de hábitos, buscando fundamentar principios y valores para la vida, como en el fortalecimiento de la voluntad del

niño, niña y adolescente en el cumplimiento de su tarea y encargo educativo;

- b) Ofrecer el apoyo necesario y directo a la Unidad Educativa con el propósito de alcanzar de los alumnos un sobresaliente aprovechamiento y ejemplar disciplina, que garantice la calidad de la educación;
- f) Hacer conciencia en sus hijos o representados que la escuela y colegio constituyen su segundo hogar, promoviendo y fomentando permanente interacción hogar/escuela encaminada a crear ambiente de simpatía, afecto, respeto y lealtad para con la institución e inculcarles, en igual medida, que tienen el deber de respetar a los directivos, personal docente y no docente.

Art. El padre o representante del estudiante deberá observar en todos los actos relacionados con la Unidad Educativa IPAC, comportamiento respetuoso, cortés y de buen modo.

Art. El apoyo y participación que ofrezca la comunidad de padres de familia deberá enmarcarse al modelo pedagógico de la institución, respetando su estructura, proyecto técnico – pedagógico y disposiciones; en ningún caso podrá interferir en la toma de decisiones técnico – pedagógicas ni administrativas de la Unidad Educativa IPAC.

### **Disposiciones Reglamentarias – Padres de Familia**

#### **DEL REGLAMENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA AUTÓNOMA EXPERIMENTAL INSTITUTO PARTICULAR ABDÓN CALDERÓN**

##### **CAPÍTULO VII DEL COMITÉ COORDINADOR DE AÑO CURSO**

- Art. Son deberes del comité Coordinador de Año o Curso del IPAC:
- d) Reconocer y respetar la autoridad del Comité Central de padres de familia del IPAC, allanándose y cumpliendo con todas y cada una de las disposiciones que de él emanen y actuando exclusivamente como un organismo asesor y de apoyo de éste y fundamentalmente, como un Coordinador entre el Comité Central y los Comités de Paralelos.

- e) Reconocer y respetar la autoridad del IPAC emanada de su Dirección y la estructura orgánica propia del Instituto.
- o) Velar y conseguir que el Plan de trabajo mínimo anual se identifique con los principios y lineamientos de la Comunidad Educativa del IPAC.

## Anexo No.2: Encuestas a Estudiantes

### Señor o Señorita Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO** DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

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

\_\_\_\_\_

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

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

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:      Urbano                      (   )      Rural (   )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

#### MATERIA DE ESTUDIO

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

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino (   )                      femenino (   )

Edad: \_\_\_\_\_

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
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			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## 10.2 Anexo No.3: Encuestas a Padres de Familia

### Señor Señora o Representante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO** DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su hijo(a) o representado.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- d) Siempre
- e) A veces
- f) Nunca

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

\_\_\_\_\_

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

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

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

#### MATERIA DE ESTUDIO

- f. Fiscal. ( )
- g. Fiscomisional. ( )
- h. Municipal. ( )
- i. Particular laico. ( )
- j. Particular religioso. ( )

## INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia.			
3. Percibe usted que se imparte una educación basada en valores.			
4. Percibe usted que la educación desarrolla habilidades de liderazgo.			
5. Percibe que los docentes tienen iniciativas de liderazgo.			
6. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			
7. Cree que su hijo está desarrollado cualidades de liderazgo.			
8. Cree que su hijo está aplicando los valores en su vida cotidiana.			
9. Ve al IPAC como una institución que fomenta el liderazgo y los valores.			
10. Cree que los directivos del IPAC están dispuestos a escuchar iniciativas de liderazgo y valores.			

## Anexo No.4: Encuestas a Directivos

### ENCUESTAS A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( )                      31-35 años ( )                      36-40 años ( )  
           41-45 años ( )

          46-50 años ( )                      51-55 años ( )                      56-60 años ( )  
           61 y más ( )

#### 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 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			

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

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

- a. ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. ( ) Formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos
- 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 mejora 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. ( )

## 10.3 Anexo No.5: Encuestas a Docentes

### ENCUESTAS A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- g) Siempre
- h) A veces
- i) Nunca

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

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

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

\_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

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

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:      Urbano:      (   )      Rural (      )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- k. Fiscal.      (   )
- l. Fiscomisional.      (   )
- m. Municipal.      (   )
- n. Particular laico.      (   )
- o. Particular religioso.      (   )

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino (   )      femenino (   )

Edad: 25 -30 anos ( )                      31-35 años ( )                      36-40 años ( )  
 41-45 años ( )  
 46-50 años ( )                      51-55 años ( )                      56-60 años ( )  
 61 y más ( )

## CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunc
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. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 10.4 Anexo No.6: Entrevista a Directivos

### 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?

## 10.5 Anexo No.7: Acreditación Internacional

### Acreditación Internacional

IPAC recibió las respectivas placas del SISTEMA DE ACREDITACIÓN A LA CALIDAD EDUCATIVA de la CNEP- Confederación Nacional de Escuelas Particulares de México y la CONFEDEC Confederación Ecuatoriana de Establecimientos de Educación Católica con el aval de la OIEC- Oficina Internacional de la Educación Católica.

El Presidente del Consejo Estudiantil, Santiago Ríos Astudillo fue el encargado de dar las primeras palabras de bienvenida en representación de todo el alumnado. “ Como no sentir orgullo de mi plantel, si aquí he descubierto la hermandad y fraternidad entre amigos, en mis maestros formándome, seguiremos haciendo bases para demostrar que Ecuador tiene un centro de estudios de calidad, con fuerza laboral y recursos que hoy logran esta acreditación.

El Dr. Velasco, Pdte. CNEP entrega el certificado a la Lic. Guiomar García de Molestina, recibe en su calidad de líder y Coordinadora General de Autoestudio del IPAC para esta acreditación.

“ ...El trabajo decidido y constante de la Lic. Guiomar García y de todos los coordinadores de núcleos, personal docente, estudiantes y padres de familia, liderados por el Dr. Abelardo García Calderón que ha puesto inteligencia y corazón han hecho posible que llegue este histórico día”. Fragmento del discurso de Sor Alba Arreaga Rivas, Presidenta de la CONFEDEC.

Se recibió una placa por cada sección: Preescolar, Primaria, Secundaria y la última para la Unidad Educativa a cargo del Hno. José Manuel Velasco Arzac al Dr. Abelardo García C.

El Padre Ángel Astorgano Ruiz, Secretario General de la OIEC durante su intervención: Dicha acreditación otorgada es la confirmación internacional de su proyecto, de su metodología y de la participación de toda la Comunidad Educativa en la consecución de sus objetivos. Les invito a seguir creciendo, porque sólo mejorando respondemos adecuadamente a lo que la Iglesia y la sociedad pide a la escuela católica". He conocido centenares de escuelas en el mundo, al IPAC le asigno el Tercer lugar como uno de los mejores centros educativos por su calidez humana.

## 10.6 Anexo No.8: Participación de IPAC en proyecto de valores.

### **“Honestidad, el arte escondido”**

Nuestra entidad educativa está participando en el proyecto de valores "Ecuador Triunfador" del consorcio Nobis, el que busca descubrir a los nuevos líderes del Ecuador que encarnen valores tales como el Trabajo tenaz, la Solidaridad, la Honestidad, la Creatividad y la Investigación, para de esta forma generar una cultura digna en jóvenes y ciudadanos en general, como efecto multiplicador de triunfadores.

Los estudiantes Nicole Velásquez, María Elisa Ayala y Juan Pablo Ríos, de 2° de Bachillerato junto a Sylvia María Tarré y Sergio González de 3° de Bachillerato; la Psic. Carlota Álvarez y en representación de los Padres de Familia la Sra. Ab. Sylvia de Tarré integran el equipo oficial en esta campaña que utiliza el slogan "No es fácil, pero es lo correcto" empleando los colores lila y blanco en carteleras, pulseras, afiches y otros en esta propuesta "Ecuador, futuro honesto" que arrancó con la presentación de la canción "Ser honestos" el pasado lunes 22 de agosto en el momento cívico del colegio.

## 10.7 Anexo No.9: Artículo Dr. Abelardo García Calderón.

### CUENTA PENDIENTE

(Fernández Soto, 2005) (Aguilar López, 2003) (Canela Campos, & Griful, E. Grif, 2002) (Udaondo Durán, 1992) La inveterada obsesión por la cobertura que nuestro ministerio de educación ha observado en los últimos años no siempre ha ido de la mano con la mejora de calidad, exceso de alumnos por aula, doble y hasta triple uso de locales escolares para atender distintas jornadas, son sin duda la prueba de esto. Obviamente como contraposición ha estado la poca disponibilidad económica para construir nuevos locales a fin de que cada institución tenga el suyo propio y por otro lado se ubique el número de estudiantes que ahora resulta acorde para manejar en la clase.

Lo urgente -decían los abuelos en más de una ocasión- no permite atender lo verdaderamente importante, lo necesario; y lo urgente ha sido insertar al sistema a cuanto niño lo demande aunque las aulas se saturen y el uso de los locales se extralimite. Creemos que en estos tiempos en que se construye un nuevo reglamento de la ley general de educación podríamos darnos la oportunidad para serenarnos y pensar ciertamente en que la calidad de la educación también puede llegar al sector público, al sector oficial.

Es tiempo en nuestro criterio de pensar en la jornada extendida, en la jornada prolongada en la que el estudiante permanece en la institución hasta las cuatro o cinco de la tarde como la tienen ya muchísimos países del continente americano y europeo. Las ventajas son múltiples, se preserva al alumno de la calle y se lo cuida de mejor manera ante los riesgos y vicios que lo acechan como niño y como adolescente, y por otro lado se brinda la oportunidad de una educación integral en la que el proceso formativo, las artes y la práctica deportiva se incorporen de manera frontal y decidida al quehacer escolar.

Ojalá que el ministerio de educación apunte con el nuevo reglamento a atender esta necesidad cierta y real del niño y el joven de hoy, ojalá que al menos se inserte en la redacción de la normativa la semilla para que más adelante y poco a poco a medida que los recursos económicos lo permitan ese nuevo modelo educativo se vuelva realidad.

**Dr. Abelardo García Calderón**

Fecha Publicación: 2011-08-20

## **10.8 Anexo No.10: Misión, Visión y Valores de la institución.**

### **Misión**

Somos una Unidad Educativa con orientación cristiana que brinda educación integral a niños y jóvenes que viven en un mundo globalizado.

### **Visión**

Ser los mejores formadores de líderes globales.

### **Valores**

Liderazgo, Responsabilidad, Afectividad, Solidaridad, Honestidad, Ciudadanía del Mundo, Defensa del medio ambiente, Cultura de paz.

## 10.9 Anexo No.11: Una reseña del IPAC

### APRENDER JUGANDO

Tierra de Liliput, es el nombre con el que se conoce al programa de la **Escuela de Estimulación Temprana** que brinda atención a niños desde los 45 días de nacidos hasta los 2 años. Los bebés realizan interacción con las personas y objetos que los rodean. Además se enfatiza el desarrollo de las capacidades físicas, afectivo-sociales y cognoscitivas del niño. Todo esto realizado por un personal altamente capacitado para diseñar programas propios para cada edad.

El Jardín de infantes **Paidópolis, La Ciudad de los Niños**, plantea que el inicio del proceso de educación de un niño debe ser feliz y darse en un ambiente armónico que permita su adaptación y el desarrollo de todas sus potencialidades.

Paidópolis, es un lugar mágico y acogedor donde la labor docente se la realiza a través del juego en las pequeñas casas que son las aulas o en los espacios abiertos, que simulan siempre un aspecto de una ciudad.

### APRENDER HACIENDO

#### Primaria

La responsabilidad del IPAC es la de preparar a cada ser humano con una formación integral, más humana, más científica, más creativa, con dominio de si mismo y capaz de resolver los retos que le imponen en su etapa educativa. Es por esto que se busca fortalecer la formación en valores, computación, enseñanza del idioma inglés y francés, este último a partir del sexto año de educación básica, complementada con deportes, talleres y música.

Existen los programas de animación a la lectura y el programa Filosofía para niños, que lo ayudan a desarrollar un pensamiento crítico, filosófico y creativo.

## **APRENDER INVESTIGANDO**

### **Secundaria**

IPAC consciente de la demanda social-profesional de la sociedad actual comprende la importancia del manejo los idiomas por lo que la institución ofrece una educación trilingüe. La lengua materna, el inglés y el francés, se constituyen en herramientas de comunicación que les permitirán a sus alumnos acceder a la cultura universal.

Con amplios laboratorios de física, química, biología e informática, oratorio, uso de Internet bajo supervisión, amplios salones de clase con recursos tecnológicos y docentes altamente capacitados para el desarrollo de cada clase en las diferentes áreas y niveles.

En sexto curso se implementan en cada una de las especializaciones, varias sub-especializaciones y seminarios que servirán de introducción a la universidad, lo que ayudará a escoger mejor la carrera profesional.

La experiencia de todos estos años hacen del IPAC una unidad educativa completa para la formación integral del ser humano, su enseñanza académica, constante capacitación al docente y el reconocimiento de la importancia de los avances tecnológicos, hacen de este plantel un icono en la historia educativa del país.

A continuación citamos un pequeño artículo que el Dr. Abelardo García Calderón escribe en pos de la calidad en la educación.