



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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

***“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo  
Matilde Hidalgo de Procel N° 1 en la ciudad de Loja,  
durante el período académico 2011-2012”***

*TESIS DE GRADO*

AUTORA:

Herrera Solórzano, Mónica

DIRECTORA:

Buele Maldonado, Mariana Angelita, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

**2012**

## CERTIFICACIÓN

**Mgs.**

**Mariana Angelita Buele Maldonado**  
**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo denominado *“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Matilde Hidalgo de Procel N° 1 en la ciudad de Loja, durante el período académico 2011-2012”* realizado por el profesional en formación: **MÓNICA HERRERA SOLÓRZANO**, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, mayo 2012

.....  
Mgs. Mariana Buele Maldonado  
**DIRECTORA DE TESIS**

**AUTORÍA:**

Yo, MÓNICA HERRERA SOLÓRZANO como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

(f).....

Nombre: Mónica Herrera S.

CI. 1103059265

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo MÓNICA HERRERA SOLÓRZANO, 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, mayo 2012

---

MÓNICA HERRERA SOLÓRZANO  
CI: 1103059265

**AGRADECIMIENTO:**

*A Dios,*

Quien con su infinita bondad y sabiduría me acompaña y guía en todo momento, gracias por permitirme disfrutar de momentos felices y especiales como el de hoy.

*A mis queridos padres,*

Por fomentar en mí grandes y apreciables valores, que me sirven de pilares en todo lo que emprendo, gracias por su apoyo y sabios consejos, anhelo contar con ellos eternamente...

*A mis hermanos,*

Por su incondicional apoyo cuando lo he necesitado.

*A mi Directora de tesis,*

Un especial reconocimiento a Marianita Buele Maldonado, mi directora y amiga, por todo el apoyo, por sus sugerencias que me han ayudado a culminar con éxito mi trabajo de maestría, gracias por su respaldo y amistad.

*A las Instituciones,*

A la Dra. Ligia Novillo Peralta, Directora de la Unidad Educativa “Matilde Hidalgo de Procel”, por su gentil acogida y el apoyo brindado durante la investigación. A la Universidad Técnica Particular de Loja y en especial a la Escuela de Ciencias de la Educación, que me dieron la oportunidad de formar parte de ellas, a mi buen amigo Víctor Figueroa Delgado por su apoyo incondicional al ayudarme a gestionar mi beca con la cual fue posible aventurarme a esta travesía. ¡Gracias!

**DEDICATORIA:**

*La alegría de este triunfo la dedico a ustedes, mi adorada familia:*

*Víctor,*

Por tejer conmigo la esperanza y lograr sueños invaluableles, gracias por tu apoyo, tu confianza y sobre todo gracias por tu amor incondicional de todos los días.

*Mis amados hijos,*

Darío mi fuerza, Alexa mi inspiración y Sofía mi motor, gracias pequeños por llenar mi vida de alegría, y regalarme su comprensión, les debo mucho, para ustedes todo mi esfuerzo y dedicación con todo mi amor.

*A mi querido hermano (+),*

Porque fuiste para mí un ejemplo de responsabilidad, sabiduría y trabajo nunca olvidaré tus sabios consejos, sé que desde aquel lugar estarás orgulloso....

*Mony.*

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA.....	i
CERTIFICACION DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORÍA.....	iii
ACTA DE CESIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización).....	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	xiii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
<b>2.1. La gestión educativa</b> .....	4
2.1.1. Concepto de gestión .....	4
2.1.2. Importancia de gestión .....	8
2.1.3. Tipos de gestión .....	15
<b>2.2. Liderazgo Educativo</b> .....	18
2.2.1. Concepto de liderazgo .....	18
2.2.2. Tipos de liderazgo.....	20
2.2.3. Características .....	24
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder</b> .....	26
<b>2.4. Los valores y la educación</b> .....	27
3. METODOLOGÍA .....	34
<b>3.1. Participantes</b> .....	34
<b>3.2. Materiales e Instrumentos</b> .....	46
<b>3.3. Método y procedimiento</b> .....	51
4. RESULTADOS .....	53
<b>4.1 Diagnostico</b> .....	53
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la	



gestión en liderazgo y valores.....	53
4.1.1.1. El manual de organización.....	53
4.1.1.2 El código de Ética .....	54
4.1.1.3 El plan estratégico .....	59
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA) .....	60
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI) .....	61
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones .....	62
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa .....	68
4.1.2.1 Misión y visión .....	68
4.1.2.2 El Organigrama .....	70
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos .....	72
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores .....	73
4.1.2.4.1. Dimensión pedagógica curricular y valores .....	73
4.1.2.4.2. Dimensión organizativa operacional y valores ...	74
4.1.2.4.3. Dimensión administrativa- financiera y valores..	74
4.1.2.4.4. Dimensión comunitaria y valores.....	75
4.1.3 Análisis FODA .....	76
Fortalezas y debilidades .....	77
Oportunidades y amenazas .....	78
4.1.4. Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación.....	80
<b>4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....</b>	<b>81</b>
4.2.1. De los directivos.....	81
4.2.2. De los profesores.....	88
4.2.3. De los estudiantes.....	91
4.2.4. De los padres de familia.....	92
4.2.5. Matriz de problemáticas.....	94
5. DISCUSIÓN.....	96
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	102
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	104
8. BIBLIOGRAFÍA.....	112
9. APÉNDICES.....	113

<b>ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS</b>		<b>Página</b>
Cuadro N° 1	Diferencias entre directivo y líder.....	26
Tabla N° 1	Docentes, clasificación por género.....	35
Figura N° 1	Docentes, clasificación por género.....	35
Tabla N° 1.1	Género del Profesor, información ESPOL, 2000.....	36
Figura N° 1.1	Docentes, información ESPOL, 2000.....	36
Tabla N° 2	Docentes, clasificación por edad.....	37
Figura N° 2	Docentes, clasificación por edad.....	37
Tabla N° 2.1	Docentes, rango de edades, información ESPOL, 2000.....	38
Figura N° 2.1	Docentes, rango de edades, información ESPOL, 2000.....	38
Tabla N° 3	Docentes, clasificación por nivel de instrucción.....	39
Figura N° 3	Docentes, clasificación por nivel de instrucción.....	39
Tabla N° 3.1	Docentes, nivel de instrucción, información espol, 2000.....	40
Figura N° 3.1	Docentes, nivel de instrucción, información espol, 2000.....	40
Tabla N° 4	Docentes, clasificación por años de experiencia.....	41
Figura N° 4	Docentes, clasificación por años de experiencia.....	41
Tabla N° 4.1	Docentes, años de experien..cia, información espol, 2000.....	42
Figura N° 4.1	Docentes, años de experiencia, información espol, 2000.....	42
Tabla N° 5	Personal de servicios, clasificación por áreas.....	43
Figura N° 5	Personal de servicios, clasificación por áreas.....	43
Tabla N° 6	Estudiantes, clasificación por género.....	44
Figura N° 6	Estudiantes, clasificación por género.....	44
Tabla N° 7	Estudiantes, clasificación por edad.....	45
Figura N° 7	Estudiantes, clasificación por edad.....	45
Tabla N° 8	Estudiantes, clasificación por especialidad.....	45
Figura N° 8	Estudiantes, clasificación por especialidad.....	46
Cuadro N° 2	Ventajas y desventajas de la entrevista y el cuestionario.....	49
Cuadro N° 4	Datos informativos del establecimiento.....	53

Cuadro N° 5	Matriz del plan estratégico educativo.....	60
Cuadro N° 6	Matriz plan operativo anual.....	61
Gráfico N° 1	Organigrama institucional.....	70
Cuadro N° 7	Matriz FODA – Gestión educativa.....	76
Cuadro N° 8	Matriz FODA – Gestión en liderazgo.....	77
Cuadro N° 9	Matriz FODA – Gestión en valores.....	79
Tabla N° 9	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	81
Tabla N° 10	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	81
Tabla N° 11	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	82
Tabla N° 12	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	82
Tabla N° 13	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	83
Tabla N° 14	La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	83
Tabla N° 15	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	84
Tabla N° 16	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	84
Tabla N° 17	Organismos que integran la institución.....	85
Tabla N° 18	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	86
Tabla N° 19	Los departamentos didácticos y sus acciones.....	86
Tabla N° 20	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	87
Tabla N° 21	Material de implantación educativa.....	88
Tabla N° 22	Resultados de la encuesta a docentes.....	88
Tabla N° 23	Resultados de la encuesta a estudiantes.....	91
Tabla N° 24	Resultados de la encuesta a padres de familia.....	92
Cuadro N° 10	Matriz de problemáticas.....	94

Cuadro N° 11	Planificación de talleres prácticos niñas y niños.....	107
Tabla N° 25	Presupuesto de la propuesta.....	110
Tabla N° 26	Cronograma de actividades.....	111
Anexo N° 1	Fotos del establecimiento.....	113
Anexo N° 2	Encuestas.....	114
Anexo N° 3	Manual de cuentos y fábulas.....	124
Anexo N° 4	Código de convivencia.....	162
Anexo N° 5	Documentos del establecimiento.....	163

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo Matilde Hidalgo de Procel N°1 de la ciudad de Loja

Se proyecta lograr los más óptimos resultados en el proceso educativo actual y del futuro dentro de la institución, formando a niños y niñas con bases sólidas que reflejen una conducta basada en liderazgo y valores éticos y morales, logrando una formación integral del individuo que sin lugar a duda será útil a la sociedad.

Los resultados fueron logrados gracias a la utilización de instrumentos de recolección de datos como la observación directa, entrevistas y encuestas prediseñadas que fueron aplicadas a los actores que conforman la institución.

Finalmente se pudo concluir que en la Unidad Educativa se requiere fomentar y fortalecer el liderazgo y los valores éticos y morales de los miembros de la Institución, con el fin de minimizar los problemas de interrelación, comunicación y desempeño de los individuos que la conforman.

## 1. Introducción

A finales del siglo XX, la educación ha sido objeto de cambios radicales, esto se evidencia en el proceso diario en el que cada uno de nosotros nos vemos involucrados como directivos, docentes, estudiantes o padres de familia realizando grandes esfuerzos por lograr el mejoramiento hacia el logro de la calidad total.

Es por este motivo que la presente propuesta “Gestión, liderazgo y valores” está encaminada al logro de la calidad e innovación educativa, no solamente enfocada a la transmisión de contenidos meramente científicos, sino a que todos los jóvenes y niños adquieran los suficientes conocimientos, capacidades destrezas y actitudes que permitan el desarrollo integral del individuo en un sentido más extenso y total necesario para enfrentar la vida adulta.

Es importante destacar que la Institución Educativa en estudio no cuenta con información relacionada al tema en investigación, es por este motivo que el desarrollo del mismo es de suma importancia para el proceso educativo actual y del futuro, cuyo aporte pretende formar a los niños y niñas como entes sociales con una conducta basada en liderazgo y valores éticos y morales como lo son el respeto, honestidad, responsabilidad, cooperación, entre otros, logrando una formación integral del individuo que sin lugar a dudas será útil a la sociedad.

Los objetivos que se señala a continuación fueron logrados gracias a la utilización de instrumentos de recolección de datos como entrevistas, encuestas, observación que permitieron conocer en forma clara y precisa sobre la gestión de liderazgo y valores con los que cuenta la comunidad educativa.

El primer objetivo, hace referencia a la investigación de los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores, este objetivo se logró gracias a la apertura y apoyo de las personas involucradas en el proceso para lo cual se utilizó entrevistas y/o encuestas dirigidas a personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia, permitiendo con ello recabar la información necesaria para realizar el respectivo análisis de resultados, etapa importante en el desarrollo del tema propuesto.

Con el segundo, se pudo descubrir una actitud crítica para seleccionar, la información más relevante luego de la recolección de la misma, gracias a ello, se pudo procesar los datos, para finalmente efectuar la etapa de presentación de la información, resultando ser muy valiosa para el centro educativo quien contará con un referente teórico que servirá para mejorar su gestión y a la vez será la base referencial para futuras investigaciones.

El tercer objetivo permitió determinar los roles de desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la unidad educativa, logrando además definir los niveles de liderazgo presentes en los directivos y docentes en cuanto a la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa, la propuesta que incluye el presente trabajo consiste en la aplicación de estrategias orientadas a elevar el nivel en los ámbitos de liderazgo y fomento de valores en los actores del proceso educativo.

El siguiente aspecto está enfocado a asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa, ante ello se pudo evidenciar tanto en el personal directivo como docente de la institución su compromiso y conocimiento de la problemática presente, lo que conlleva al cumplimiento del último objetivo que sin lugar a dudas ayudará a establecer mejoras encaminadas a fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando métodos y técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades, para ello se propone al personal su participación en talleres de capacitación que permitan dar solución a los principales problemas que interfieren al normal desenvolvimiento de sus actividades.

El proceso de investigación se sustentó en la participación del personal docente, docente, directora y padres de familia del establecimiento, se contó además con medios e instrumentos materiales y tecnológicos que permitieron complementar y consolidar la información obtenida, *material bibliográfico impreso* como guía didáctica correspondiente al presente período académico, guía académica, calendarios y cronogramas que han permitido cumplir a cabalidad con las actividades, así mismo se ha aprovechado de las *herramientas tecnológicas* como el servicio de internet (asesoría por parte del tutor a través del Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) y correo electrónico y para complementar el apoyo

se ha recurrido a la biblioteca virtual, de donde se ha obtenido los enlaces relacionados con el tema de estudio) logrando de esta manera enriquecer la investigación.

Otro aspecto indispensable a destacar es la *comunicación* que se logró a través de las entrevistas mantenidas con la directora del establecimiento y encuestas aplicadas a estudiantes, padres de familia y personal docente de la institución educativa Matilde Hidalgo de Procel N° 1, cabe señalar que todo el personal mostró predisposición y apertura durante la recopilación de la información requerida.

Es así como la fase investigativa ha permitido fortalecer los conocimientos de la autora en los temas de gestión, liderazgo y valores. El presente informe de investigación facilitará culminar con la fase de estudio de postgrado en Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

La Institución Educativa, ente indispensable en el progreso de la investigación, podrá determinar el grado de liderazgo y valores presente en su recurso humano y de acuerdo a los resultados obtenidos, los directivos emplearán las mejores estrategias encaminadas a lograr la excelencia en la educación, como consecuencia de ello, los actores más beneficiados serán los estudiantes, quienes sin duda adquirirán bases sólidas para afrontar las diversas situaciones tanto en su vida personal como profesional.

Luego del análisis se pudo determinar las fortalezas y debilidades de la institución, se logró identificar un problema presente en el recurso humano que impide el logro de un ambiente de trabajo de calidad, para ello se propone trabajar en talleres semanales que comprenden el estudio de los valores más significativos que servirán de pilar para lograr una buena interrelación dentro y fuera de la institución.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión

#### 2.1.1 Definición de gestión:

“La **Gestión Educativa**, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo”. (Prats, 1999).

Maritza Hernández (1997) en su tesis de doctorado plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”.

El profesor Hugues Jordán (1996) en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como “dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

Como resumen se puede plantear que:

El término gestión se define como el conjunto de actividades que realizan las personas que forman parte de una institución contribuyendo a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, con la óptima utilización de recursos disponibles.

La gestión educativa debería ser aplicable sin exclusiones ni marginaciones, con igualdad y solidaridad real y concreta más allá de los instrumentos y de los discursos oportunistas que puedan surgir durante el gerenciamiento.

La definición de gestión, permite comparar a la gestión y la gerencia, término que desde el aporte de los estudiosos se llama gerenciamiento, muy común en las organizaciones y entidades educativas, así tenemos que:

**Gerenciamiento (management)**, "es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales <sup>1</sup>ad hoc" (**Prats: 1999**).

Por su parte **Ivancevich y otros (1997)** nos dicen que el gerenciamiento es "el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr".

Desde estas premisas teóricas, gerenciar es un proceso complejo que requiere que los directivos planifiquen con suma cautela y sabiduría las estrategias que permitirán modernizar, transformar o iniciar con los procesos ya sea de tipo educativo, administrativo y saber encomendar estas actividades a las personas que demuestren mayores competencias.

El gerenciamiento debe tener una visión humanista y ética, con valores y principios firmes orientados hacia la excelencia educativa.

Para enriquecer el Gerenciamiento Educativo, se pueden considerar "**Los cuatro pilares de la Educación**" (aportados por **Delors, Jaques (1994)**) en *La educación encierra un tesoro*, pp. 91-103.

### **Los cuatro pilares de la educación**

El concepto de la educación a lo largo de la vida es la calve para entrar en el siglo XXI. Se habla de sociedad educativa, en la que todo puede ser ocasión para aprender y desarrollar las capacidades del individuo. Para que la educación pueda cumplir todas las misiones que tiene, debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. La escuela de hoy se orienta hacia el aprender a conocer, y en menor medida al segundo. En realidad, para que una enseñanza estructurada dure toda la vida deberían trabajarse los cuatro aprendizajes.

---

<sup>1</sup>El término **ad hoc** significa un asunto específico o concreto.

## APRENDER A CONOCER

Consiste, para cada persona, en aprender a comprender el mundo que le rodea, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás. Su justificación es el placer de comprender, de conocer, de descubrir.

El incremento del saber favorece el despertar de la curiosidad intelectual, estimula el sentido crítico y permite descifrar la realidad, adquiriendo una autonomía de juicio. Es importante adquirir una cultura general puesto que permite ante todo comunicar.

Aprender para conocer supone: aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria (antídoto necesario contra la invasión de las informaciones de los medios de comunicación) y el pensamiento (debe entrañar una articulación entre lo concreto y lo abstracto). Tanto en la enseñanza como en la educación se deberían de combinar estos métodos, es decir, el deductivo en inductivo.

Puede considerarse que la enseñanza básica tiene éxito si aporta el impulso y las bases que permitirán seguir aprendiendo durante toda la vida.

Como aporte a lo señalado por **Delors**, se concluye que los seres humanos estamos en constante actualización en lo que a aprendizaje se refiere, para ello se utiliza diversas técnicas que permiten descubrir, crear o inventar a diario procesos o acciones nuevas que permiten ejercitar la atención, la memoria, la concentración y el pensamiento, esto conlleva a convertirnos tanto a niños como a adultos en investigadores permanentes.

## APRENDER A HACER

Este aprendizaje y el anterior son en gran medida indisolubles. Pero el aprender a hacer está estrechamente vinculado a la formación profesional. El objetivo es enseñar al alumno a poner en práctica sus conocimientos, y adaptar la enseñanza al futuro mercado de trabajo, cuya evolución actualmente no se puede predecir. En este aprendizaje está presente el principio de enseñanza activa, el alumno se debe realizar por sí mismo.

A medida que las máquinas son cada vez más inteligentes, el trabajo se desmaterializa. Ahora ciertas cualidades subjetivas se combinan con los conocimientos teóricos y prácticos, para componer las competencias solicitadas. Cobra mayor importancia la capacidad de comunicarse y trabajar con los demás, de afrontar y solucionar conflictos.

Las repercusiones de la desmaterialización se ponen de manifiesto al observar la evolución cuantitativa y cualitativa de los servicios. La relación con la materia y la técnica debe ser complementada por una aptitud para las relaciones interpersonales.

En los países en desarrollo aún tiene una economía de subsistencia. Los conocimientos técnicos son los tradicionales. Se basan en adquirir a la vez una calificación social y una formación profesional. La gran pregunta a esta diferencia, es cómo participar en la creación del futuro de estos países.

Para acotar a lo antes mencionado en relación al *principio de enseñanza activa*, se concluye que gracias a las acciones o actividades que un individuo desempeña diariamente utilizando técnicas y estrategias que van acompañadas de habilidades prácticas e intelectuales innatas o adquiridas se logra afrontar o solucionar los problemas de la mejor manera posible.

#### APRENDER A VIVIR JUNTOS.

Este aprendizaje constituye una de las principales empresas de la educación contemporánea. Actualmente y por desgracia la violencia está muy presente en nuestras vidas, y hasta el momento la educación no ha hecho mucho para solucionarlo. La idea de enseñar la no violencia en la escuela es loable. La educación debe seguir dos orientaciones: el descubrimiento del otro (conocerse a uno mismo, y observar y aceptar las diferencias entre los demás) y participar en proyectos comunes.

De acuerdo a lo mencionado se concluye, que el hombre y la mujer son seres sociables por naturaleza, pero la importancia radica en el aprender a vivir juntos, es decir, aprender a respetar sin importar su condición ideológica, de raza o religión, aprender a escuchar y respetar las opiniones de los demás, ser solidario, honesto y sobre todo humano.

### APRENDER A SER

La educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad. La función esencial de la educación es conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio, de sentimientos y de imaginación que necesiten para que sus talentos alcancen la plenitud y seguir siendo artífices de su destino. Señalar la importancia de fomentar la imaginación y creatividad tanto en el niño como en el adulto. El objetivo de la escuela será dar todas las oportunidades de descubrir y experimentar.

Luego de lo señalado, se debe tener presente que el aprendizaje que cada uno de nosotros adquiere a lo largo de la vida: el conocimiento, los valores y las competencias si lugar a dudas serán aplicados para el bienestar personal, familiar y de la sociedad.

A manera de conclusión, se señala que como actores del proceso educativo debemos tener presente lo importante que resulta aplicar los cuatro aspectos en forma conjunta en las actividades de enseñanza-aprendizaje, ya que no causará el mismo efecto si son tratados en forma independiente.

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

La Gestión Educativa pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, el cumplimiento de este proceso exige la determinación de tiempo, una planeación previa de actividades que permitan poner en marcha los lineamientos establecidos, efectuar el control, nivel de cumplimiento y evaluación de las acciones, todo esto con la aplicación de las mejores estrategias que faciliten mantener la entidad.

A través de la gestión educativa se logra las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, esto implica que todos los actores que están involucrados en el proceso educativo tengan una actitud positiva ante las tareas a ellos encomendadas, que cuenten además con la capacitación necesaria para poder afrontar situaciones de riesgo y aportar con las mejores soluciones a problemas.

En la gestión, la dirección eficiente es determinante en el aspecto moral de los actores educativos y, consecuentemente, en la productividad y efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La gestión exige profundizar la práctica de valores morales, en todos los integrantes de la organización educativa entre ellos: la honestidad, el respeto, la solidaridad, el trabajar en equipo hará valorarse como personas y permitirá que la entidad mantenga y/o mejore su productividad.

La calidad de la gestión se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. Estas acciones se complementan con los aspectos metodológicos, de control y evaluación.

La gestión establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. Los procesos de comunicación tienen exigencias a los participantes para trabajar en equipo, a interrelacionarse unos con otros y en consecuencia a que esté presente el diálogo en las actividades del día a día.

La importancia de la gestión educativa, también se evidencia en sus principios, ARANA, M. E. (1998, 78 - 79) **Manifiesta que los principios de la gestión son:**

1. **Gestión centrada en los alumnos.** La educación de los alumnos es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar. Por tanto, todas las acciones de conducción o Dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional. La organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional.

2. **Jerarquía y autoridad claramente definidas.** Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones, como tal: dirige, impulsa, ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.
3. **Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.** Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.
4. **Claridad en definición de canales de participación.** Para que la participación de los miembros de la comunidad guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.
5. **Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.** Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.
6. **Coordinación fluida y bien definida.** Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.
7. **Transparencia y comunicación permanente.** Todas las acciones que se realicen a nivel de centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación esto contribuirá a tener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.
8. **Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo.** El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.

En base a los principios propuestos por ARANA, M. E., es importante señalar que los objetivos planteados en una institución educativa se logran a partir de una buena planificación, seguida de una adecuada organización, ejecución, control y evaluación de los procesos educativos, el cumplimiento de estos elementos permitirá obtener el resultado deseado, es decir la consecución de una educación eficaz y de excelencia. Es por ello que se debe tomar en cuenta los principios para gestión como parte de la planificación de la misma.

Desde otro enfoque, FARRO, F. (1998, 29 – 33) Manifiesta que los principios para la gestión de centros educativos son:

1. **Principio de la Misión Educativa.** Implica la intervención de una entidad educativa que organice la situación de aprendizaje y/o un personal docente que trabaje (remunerado o voluntario) encargado de organizar conscientemente la comunicación. Para obtener eficacia y economía es necesario jerarquizar los objetivos de la organización. Los objetivos deben ser complementarios, coherentes y convergentes. Deben extenderse al corto, mediano y largo plazo.
2. **Principio de Unidad.** La organización escolar debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos. Para que una organización exista y sea eficaz, a la vez, es preciso que la actividad de varias personas, desarrollada conjuntamente, responde a ese sentido de unidad; que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una misma dirección, con vistas a un fin común.
3. **Principio de competencia o especialización funcional.** Capacidad y competencia en una institución; la primera se refiere a la medida de facultades, derechos y posibilidades que la institución escolar como entidad, tiene para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen los distintos órganos, en virtud de la especialización o del criterio de gestión más eficientes.
4. **Principio de jerarquía o de autoridad.** No supone una supremacía omnímoda de los órganos de mayor nivel de responsabilidad sobre los demás, sino que cuantas facultades se les atribuyen han de entenderse ejercitables sin merma de las competencias que son propias de cada órgano,



y según las leyes y las normas estatutarias específicas de cada centro que las regulen.

5. **Principio de coordinación.** Henry Fayol decía que coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una organización, de manera que se facilite con ello el funcionamiento y el éxito; es dar a la ordenación de cada función las proporciones que convenga para que pueda desempeñar su papel de forma segura y eficaz. Cuando existe coordinación en una organización, cada función y cada servicio marchan sincronizadamente; las atribuciones están estructuradas y repartidas convenientemente; las operaciones se realizan con orden y seguridad; en cada servicio las divisiones y subdivisiones están debidamente informadas de la actividad que les corresponde; el programa de actividades de los diversos servicios se desarrolla simétricamente en una armonía de objetivos con las circunstancias ; órganos y servicios actúan sincrónicamente con el orden y el ritmo que convenga a cada caso y la indispensable unidad teleológica de la organización se halla asegurada.
6. **Principio de liderazgo eficaz.** El líder eficaz es dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores. Los líderes no sólo motivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas. Los líderes carismáticos y místicos de la empresa educativa pueden ser un medio importante de resolver el conflicto en los objetivos y en la superación de las restricciones.
7. **Principio de participación.** Un alto grado de participación directa de empleados interesados y responsables incrementará la eficiencia de éstos. Para mejorar el grado de participación en una organización escolar se deben elaborar programas de capacitación para satisfacer necesidades de los distintos estamentos de la organización.
8. **Principio de toma de decisiones estratégicas.** La toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo. Administrar, es saber tomar decisiones y ponerlas en acción desde el punto de vista de un gerente, el proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culminan en una

resolución, una elección entre varias alternativas existentes, y verificación de la alternativa que se elige (ahora y en cierto tiempo en el futuro) para resolver el problema en cuestión.

9. **Principio de planeación estratégica.** El planeamiento estratégico ayuda a reducir la incertidumbre. La planeación estratégica es el proceso de seleccionar metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de métodos para poner en práctica las políticas y programas estratégicos. El proceso de planeación debe ser conducido por la alta dirección porque ésta es la responsable de alcanzar los objetivos de la organización.

Debe alcanzar a todos los niveles de la organización; debe ser adaptable a todas las condiciones cambiantes. La estrategia en el Centro Educativo debe ser formulada por el Equipo de Gerencia en la mesa de conferencias.

El juicio, la experiencia, intuición y discusiones bien orientadas constituyen la clave del éxito. El planeamiento estratégico es un proceso de aprendizaje permanente. Con el tiempo aprenderán sobre las amenazas y oportunidades del ambiente y los planes resultantes, pueden volverse más formales y refinados.

10. **Principio de control eficaz.** El proceso de control mide el avance y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. Con frecuencia, varias personas desempeñan las funciones de planeación y control, pero deben comunicarse entre sí a fin de que ambas funciones se realicen bien. El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. La gerencia del centro educativo debe ser capaz de extraer información administrativa y académica para controlar las operaciones presentes y futuras.

El presente análisis es una recopilación general de todos los principios señalados anteriormente. Toda institución educativa tiene una misión por cumplir, en este caso aspectos educativos, para lograrlo en forma eficiente, es necesario el trabajo en equipo y la unidad entre los miembros de la institución, ya que se persigue un fin común; es importante que la asignación de actividades o ubicación del personal esté de acuerdo con las capacidades, habilidades y competencias adquiridas por cada uno de los componentes del recurso humano, de esta manera el rendimiento será eficaz en cada una de las áreas evitando el desperdicio de recursos; para cumplir adecuadamente con el proceso de gestión, la persona que estará frente al equipo de trabajo debe tener las características innatas de un buen líder, de manera que sepa dirigir, controlar y evaluar a su personal si riesgo a cometer grandes equivocaciones; la coordinación es un aspecto indispensable presente en el desarrollo de las actividades educativas, consiste en la asignación de funciones y cumplimiento de servicios en forma ordenada y segura.

El alto grado de participación debe estar siempre presente en los miembros de la institución ante las funciones designadas a cada uno de ellos, para lograrlo, se debe capacitar al personal en temas relacionados, esto conlleva a obtener resultados eficientes con una adecuada utilización de recursos disponibles. Luego de tener un equipo bien conformado y capacitado, se hace presente el proceso administrativo, que consiste en la toma de decisiones adecuadas luego del respectivo análisis del problema, ante ello se debe tomar en cuenta las diferentes alternativas de solución que pueden plantearse en equipo, seguido de la elección de más conveniente para finalmente ponerla en ejecución, en este punto se hace presente la planeación estratégica con la respectiva aplicación de políticas y programas estratégicos para el cumplimiento de metas; el siguiente proceso es el respectivo seguimiento (control) de procesos, actividades y funciones para finalmente realizar la evaluación que permite determinar el grado de cumplimiento y verificar si los resultados obtenidos fueron los esperados por el grupo participante.

Para el logro eficaz de estos principios es recomendable tomar en cuenta las sugerencias que se anotan a continuación:

- Dotación del Recurso Humano con vocación educativa
- Adecuada planificación de actividades
- Ofrecer los recursos técnicos, materiales y tecnológicos más efectivos
- Apropiada organización y acertada delegación de actividades
- Empleo de las mejores políticas y programas estrategias.

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

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa, (UNESCO, Perú-marzo, 2011)

Cada uno de los tipos o dimensiones de la gestión educativa se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en el diario vivir de la institución y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad.

Las dimensiones de la gestión serán desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa. Se analiza 4 tipos o dimensiones, entre ellas:

## DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

## DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

#### DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

#### DIMENSIÓN COMUNITARIA

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

Como conclusión se puede señalar que las cuatro áreas de gestión están presentes día a día en el proceso de gestión educativa sin importar el nivel ni tamaño de la institución, es importante destacar que cada una de ellas se encuentra perfectamente delimitada en los aspectos de asignación de funciones y responsabilidades a cumplir.

Así vemos que la dimensión institucional está vinculada con los aspectos de dirección, gestión y control, se relaciona además con aspectos de organización, cumple con evaluar el funcionamiento general de la institución, ejerce el liderazgo controlando el cumplimiento eficaz de las actividades asignadas en el resto de áreas, se orienta al logro de la misión, visión y consecución de metas institucionales.

La gestión pedagógica y académica está enfocada a las actividades y procesos netamente académicos, su afán es lograr que los estudiantes adquieran capacidades, habilidades, conocimientos y competencias que les permitan desenvolverse en todos los ámbitos formándose como individuos íntegros para su desempeño personal, profesional y social.

Es importante destacar que en esta dimensión se delegan responsabilidades relacionadas a alcanzar un buen nivel de comunicación e interrelación entre docentes y estudiantes, creación de un buen ambiente de aula y aumento de la autoestima del educando.

La gestión administrativa, tiene a su cargo el control de uso adecuado de recursos disponibles y la optimización de los mismos, controla y evalúa todos los procesos complementarios a la gestión educativa, tales como infraestructura, servicios generales, manejo de personal, apoyo financiero, entre otros.

Por último la gestión comunitaria que involucra las relaciones que tiene la institución con los padres de familia y sociedad en general, fomentando la convivencia, comunicación, inclusión y participación activa en los procesos educativos logrando de esta manera formar parte íntegra de los actores educativos cuyo objetivo es mejorar la calidad educativa.

## 2.2. Liderazgo educacional

### 2.2.1. Definición de liderazgo educacional

“El liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de alcanzar metas” Robbins (1993), en forma casi similar define Siliceo (1998, p. 19) “ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso”.

Está claro que el término “influir” está presente en las dos definiciones anteriores, influir de una manera positiva sería una frase que no estaría por demás agregar a las definiciones.

La influencia del líder está en relación directa con la capacidad de conducir a un grupo de seguidores hacia el futuro elegido sin necesidad de amenazas o coacciones. Y el verdadero liderazgo refieren García y Dolan (1997, p.967) es, “en el fondo un diálogo sobre valores. El futuro de la organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados”. En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la organización, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo la gestión los máximos éxitos.

Adicional a ello se pone en consideración una definición un poco más completa, en la que se da a conocer como un líder de calidad puede influir en la institución para el logro de los objetivos propuestos. Según (Leithwood y Jantzi, 2000). “El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por **influir** en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes”.

Para complementar lo citado, Koonzt y Wehrich (1990, p.496) establecen que “La esencia del liderazgo es el seguimiento”. En este mismo orden de ideas, Bennis y Nanus (1995) afirman, refiriéndose a la relación líder-seguidor, que el nuevo líder es quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes, y quien puede convertir líderes en agentes de cambio.



Al hablar de líderes como agentes de cambio, nos estamos refiriendo a la eficiencia que lo caracteriza, “Al líder eficiente le corresponde ayudar a la gente de la organización a aprender a sentir orgullo y satisfacción de su trabajo. Los grandes líderes con frecuencia inspiran a sus seguidores hacia altos niveles de logro mostrándoles cómo ayuda su trabajo a alcanzar fines valiosos”. Como lo expresa Bennis (1998), es un llamado emocional a algunas de las necesidades humanas más fundamentales, la necesidad de ser importante, de crear una diferencia, de sentirse útil, de ser parte de una institución que vale la pena y tiene éxito.

Para finalizar y en un sentido más general, “liderazgo” ha sido conceptualizado como la capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que éstos tomen los principios propuestos como premisa para su actuar. Esa influencia se expresa, en el plano organizacional, en el planteamiento de un “norte” que alcanza consenso y en la capacidad para movilizar a la organización en esa dirección (Leithwood et al., 2006). Así, en una organización, el liderazgo entrega un sentido común al accionar de los miembros, y al funcionar como una guía para el comportamiento, es un mecanismo de gran utilidad para aumentar las probabilidades de comunicación eficaz al interior de la organización (Rodríguez et al., 2007).

Como conclusión a las definiciones antes citadas, se puede determinar que un líder es la persona capaz de controlar un grupo de individuos que se unen con un propósito común, es comunicativo, inspira respeto y confianza, está dispuesto a escuchar las sugerencias de los demás miembros del grupo al mismo tiempo reconocer y corregir los errores cometidos. Está pendiente de las actividades realizadas por cada uno de los componentes, coordina, controla, evalúa y aplica estrategias de acuerdo al proceso realizado, su lema es trabajo en equipo, su meta es el logro de los objetivos propuestos por la entidad educativa.

### **2.2.2. Tipos de liderazgo:**

Los diversos tipos de liderazgo existentes, dependen en gran medida de la sociedad en la que nos encontramos inmersos, también podemos constatar

que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones.

Dentro de la evolución del pensamiento administrativo se han identificado tres formas de estudiar el liderazgo, de acuerdo a lo planteado por Stoner y Wankel (1990) y Koonzt y Wehrich (1990), el primer enfoque es el de rasgos, luego está el de comportamiento y el de contingencias. El primero no ha resultado útil, pues ninguna combinación de rasgos distingue de manera confiable a los líderes de aquellos que no lo, son, o bien a los líderes eficaces de los ineficaces.

El enfoque del comportamiento se ha centrado en las funciones y estilos de liderazgo. Los estudios han revelado que tanto, las funciones relacionadas con tareas como las del mantenimiento del grupo, han de ser realizadas por uno o más miembros para que un grupo cumpla bien sus actividades. Los estudios dedicados al liderazgo han distinguido entre la estructura autoritaria, orientada a la tarea o de iniciación y un estilo orientado a los empleados, democrático o participativo. Algunos estudios indican que la eficacia de un estilo particular depende de las circunstancias en que se usa.

Robert R. Blake y Jane Mouton en el año de 1964 formularon un programa de formación gerencial y de desarrollo de la organización, llamado "Grid Gerencial" su modelo está basado en los estilos de "Preocupación por las personas" y "Preocupación por la Producción". Es así como Robert Blake y Jane Mouton, identificaron 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas.

### **Estilos de liderazgo**

- 1. Marginado.** Es el tipo de líder que generalmente no dedica ni un esfuerzo para lograr los objetivos de la organización. No le interesan los problemas de su personal. Mínimo esfuerzo para producir resultados, solo lo indispensable. El conflicto es inevitable. Despreocupación por el personal y la producción, personas flojas e indiferentes.

## **2. Autocrático**

Es aquel líder que busca un alto grado de eficiencia y producción. Poca importancia de las necesidades del personal. Las personas son "instrumentos de la producción". El líder tiene una preocupación desmedida por la producción. Se genera el binomio amo-esclavo. La administración debe planear y controlar el trabajo el personal solo ejecuta.

## **3. Paternalista**

Centra la atención en el personal, desea satisfacer todas sus necesidades. Busca generar un ambiente cordial y amistoso. La producción y objetivos se encuentran en un segundo plano. La producción no debe generar conflictos y malas relaciones. Libertad de acción y decisión para los colaboradores.

## **4. Mediador**

Busca lograr los objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio. Balance entre necesidades del personal y objetivos de producción. Empuje para obtener el trabajo deseado pero se otorga lo suficiente para mantener la moral deseada. El "mediador" trata de ser justo con la gente y con la producción.

## **5. Participativo**

Los objetivos de la organización se tratan de lograr de común acuerdo con el personal. Se fomenta el trabajo en equipo. Las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto. Integración y la alineación de los objetivos de la organización con las necesidades del personal. Preocupación por el recurso humano y la producción.

Una de las principales dificultades de ser líder es no saber a ciencia cierta cuándo comportarse según uno de estos estilos; es decir no saber cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda".

Es por ello que la persona que lidera a un grupo debe estudiar previamente la situación en la que se encuentra, estudiar los caracteres de los miembros que la conforman, el tipo de nivel social al que pertenece el grupo, conocer los recursos con los que cuenta para desarrollar determinado proyecto, etc. y de esta manera podrá asumir la actitud correcta ante su grupo y acertar con las decisiones a tomar ante determinada circunstancia.

De los cinco estilos de líder señalados se debe rescatar aquellos que cumplen con las características deseables para poner en marcha la administración y control de una institución educativa y obtener resultados positivos. El estilo de líder que presenta las características más completas para lograr con este fin es el líder participativo, que a más de dar importancia al cumplimiento de los objetivos, valora a su personal demostrando su verdadera preocupación e interés.

Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. Veamos:

**a) El líder pulpo**, sus características son:

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

**b) El líder araña**: se caracteriza por:

- Ser el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo.

**c) El líder muerto**: se identifica porque:

- Es el que no tiene vida.

- Es el que no se mueve.
- Es el que no convoca a reuniones.
- Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

**d) La líder tortuga:** sus características son:

- Es pasivo.
- Es el que no tiene iniciativa.
- Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

**e) El líder zorro:** es conocido como

- El aprovechador.
- El que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- El que trabaja sólo para figurar.

**f) La líder abeja:**

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.
- Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

Del grupo de líderes señalados, se rescata las características positivas del tipo de líder abeja, ya que cumple con los requerimientos para dirigir a un grupo en el ámbito educativo de forma responsable inteligente y honesta.

Ante esta afirmación, se puede concluir que un líder de calidad estará dispuesto a afrontar a grupos con diferentes características, superar los más riesgosos y arduos inconvenientes, fomentar la organización y lograr las metas más difíciles.

### **2.2.3. Características del líder**

Un buen líder se caracteriza entre otras cosas por su capacidad intelectual, su capacidad de comunicación, autoridad, responsabilidad, organización, entre otras. Seguidamente de incluye las características más sobresalientes que un

líder debe adoptar para poder manejar adecuadamente a un grupo y saber administrar de la mejor manera posible la institución que dirige.

**Capacidad de comunicarse.** Expresar claramente sus ideas, instrucciones y lograr que su gente lo escuche y entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

**Inteligencia emocional.** Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

**Capacidad de establecer metas y objetivos.** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente.

**Capacidad de planeación.** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

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

**Un líder crece y hace crecer a su gente.** Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

**Tiene carisma.** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

**Es Innovador.** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

**Un líder es responsable.** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

**Un líder está informado.** Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

En consecuencia, se puede indicar que la persona que cumple las funciones de líder debe demostrar su flexibilidad ante cualquier situación que se presente, ser capaz de adaptarse a las personas que forman parte del equipo en la organización. Cualquier miembro del grupo que cumpla con las características mencionadas puede ser un buen líder.

### 2.3. Diferencias entre directivo y líder

Las principales diferencias que se puede anotar con respecto a los directivos y líderes son las siguientes:

DIRECTIVO	LÍDER
Administran	Coordinan
Conservan	Innovan
Controlan	Desarrollan
Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión	Dan confianza y evitan el control, Inspiran en la gente el compromiso a la misión
Actúan pensando en corto plazo	Actúan pensando en largo plazo
Preguntan ¿cómo? y ¿cuándo?	Preguntan ¿qué? y ¿por qué?
Mantienen una posición de conformidad	Retan el conformismo
Hacen las cosas bien, Viven de urgencias	Hacen lo que se debe en el momento que se requiere
Piensan de manera lineal	Anticipan, Piensan de manera global

TABLA Nº 1  
DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

**La autoridad del líder** proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

**La autoridad del directivo** proviene de los niveles superiores en la organización,

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido se sostiene que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

**El director es un líder que dirige líderes.**

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.



### **Dimensiones de la tarea directiva:**

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

## **2.4. Los valores y la educación**

### **2.4.1. Definición de valores**

Tanto en bibliografía digital como en físico, se dispone de una diversidad de definiciones sobre valores, así: **EYRE. L. & Eyre R. (1999)**. Señala que “Un valor verdadero y universalmente aceptable es el que produce un comportamiento que beneficia tanto a quien lo ejercita como a quienes lo reciben”.

En otro sentido, el término valor se utiliza como cualidad de la que no teme al peligro. En ocasiones, según otros contextos, puede significar grado. En sentido amplio, este concepto, valor, está ligado a selección y preferencia, lo cual no implica necesariamente que algo tenga valor porque es preferido o que algo sea preferido porque tiene valor.

Con el fin de tener claro el concepto de “valor” a aplicar en una institución educativa, se procedió a consultar otras definiciones tomando en cuenta varios autores con el fin de poder hacer una comparación del término y que permita fijar con claridad, exactitud y precisión la significación de esta palabra.

Seguidamente se pone a consideración otras definiciones consultadas:

Valero Iglesias (1992): "Los valores son creaciones humanas y como tales, sujetas a la realidad social que los circunda, derivada de que es el ser humano quien les da sentido", adicional a ello, Marín Ibáñez (1976): plantea: "Los valores se pueden tomar como pautas de acción, fuerzas de integración y orientaciones de los comportamientos", al hablar de “comportamientos” se

está refiriendo a las actitudes de los seres humanos para actuar ante una determinada situación, así como lo afirma Rokeach (1973): "Los valores son guías y determinantes de actitudes sociales e ideologías por una parte y del comportamiento social por otra."

Rodríguez Luño (1982) pone otro enfoque algo espiritual y místico, señalando que: "Los valores son cualidades intuitas directamente e inmediatamente por los sentimientos espirituales; no son el resultado de una abstracción que tenga como punto de partida los bienes existentes en este mundo. Son por el contrario, objetos ideales que se intuyen cuando se prescinde por completo del concepto del ser"

Por otro lado, García Guzmán (1992) dice: "Aquella cualidad o actividad que se considera, por el individuo, o por una comunidad, como preferible a otra en determinadas circunstancias y para bien del sujeto (sea personal o colectivo). Esto quiere decir que el valor tiene como característica fundamental la de valer para algo y para alguien, más aun que la de existir o estar ahí"

En este mismo sentido, Henz (1968) menciona que: "Valor es el ser en cuanto lo sentimos y apetecemos desde el punto de vista de su perfección"

Para concluir respecto a la definición de "valor", se puede acotar que los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión en los aspectos: moral, cultural, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad en que vivimos.

El hombre podrá apreciarlos, si es educado en ellos, podrá discernir lo bueno de lo malo y de lo que le conviene más o menos, educar en los valores es lo mismo que educar moralmente, pues serán los valores los que enseñan al individuo a comportarse como hombre digno para servir a la sociedad.

#### **2.4.2. Los valores y la educación**

Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les demanda la aplicación de ejercicios continuos que, por más rigurosos y cuidadosamente planteados que estos

sean, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información.

El fomentar valores a los niños y jóvenes de una Institución Educativa, no está únicamente en manos del director de la misma, sino que es responsabilidad de cada uno de los actores que forman parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, maestros, personal administrativo, padres de familia y sociedad entera, quienes con su ejemplo y experiencia sembrarán en los educandos firmes cimientos que servirán de base para formar personas y profesionales de bien.

Los valores adquiridos por los alumnos del establecimiento se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y permiten definir los objetivos de vida que ellos anhelan, ayuda al individuo a aceptarse y estimarse tal como es, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar la vida de las personas, estas tomas de decisiones se da cuando llega el momento de enfrentar conflictos de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar.

De acuerdo a lo señalado, se concluye que con la práctica de valores, no sólo se conseguirá una educación íntegra que logre insertar a niños y jóvenes en la comunidad sino que va más allá, busca la autonomía, es decir desarrollar la capacidad crítica de los estudiantes, futuros profesionales de la Patria con el fin de tomar las decisiones éticas más acertadas para resolver los conflictos de mayor complejidad.

#### **2.4.3. Clases de valores**

Los valores morales, perfeccionan al individuo de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, **la justicia** hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona, **la solidaridad**, despierta en el hombre el sentimiento de colaboración mutua entre las personas, manteniéndolas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencia experiencias difíciles de las que no

resulta fácil salir, **el respeto**, es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, en fin existe una gran cantidad de valores que los seres humanos debemos conocer y sobre todo poner en práctica para lograr una vida de satisfacción personal, familiar y social.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los otros, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

**Valores infrahumanos.-** Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

**Valores humanos infra morales.-** Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

**Valores Instrumentales.-** Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.

**Valores Terminales.-** Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

#### **2.4.4. Características de los valores**

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.

### **La honestidad**

En el desenvolvimiento de nuestra vida diaria, tanto en el hogar como en el colegio, los adolescentes tienen que tener la suficiente valentía de aceptar tanto sus defectos como sus virtudes, sus equivocaciones y aciertos, lo cual se requiere aprender a ser honestos, moderados, decorosos, decentes en cualquier circunstancia de la vida.

### **La creatividad**

Este valor es característico en las personas que son originales en sus ideas, hechos y producciones; tiene un pensamiento divergente, son individualistas, imaginativos y curiosos; tiene capacidad de concentración, son flexibles y tienen iniciativa. Es necesario que el niño y / o adolescente llegue por sí mismo a varias alternativas *fuera de lo establecido*, mediante la estimulación de la imaginación, la fantasía, la curiosidad, etc.

### **El orden**

Es importante fomentar el orden en los niños y jóvenes, la consecución de sus metas dependerá de la organización de los recursos empleados para lograrlo.

### **La obediencia**

Una de las cosas que más trabajo nos cuestan es someter nuestra voluntad a la orden de otra persona. Vivimos en una época donde se rechaza cualquier forma de autoridad, así como las reglas o normas que todos debemos cumplir. La soberbia y el egoísmo nos hacen sentir autosuficientes, superiores. Parece claro que el problema no radica en las personas que ejercen una autoridad, tampoco en las normas creadas para mantener el orden, la seguridad y la armonía entre las personas, está dentro de nosotros mismos. Debemos evitar caer en el error de "sentir" que obedeciendo nos convertimos en seres inferiores y sumisos

caracterizados por una libertad mutilada. Por el contrario, la obediencia nos lleva a practicar una libertad más plena, porque echamos por la borda el pesado lastre de la soberbia y la comodidad.

### **La sinceridad**

El valor de la sinceridad hace que el alumno se encuentre mentalmente tranquilo y estable, sin ningún remordimiento de haber fingido o mentido en algo y que su conciencia esté tranquila. Otra de las razones es que mediante este valor el alumno logra establecer relaciones interpersonales más fuertes, puesto que si un joven se sincera con otro van a lograr mayor confianza entre los dos y su amistad se hará más fuerte.

De lo anteriormente citado se puede concluir que cada persona es única y especial y por tal motivo le confiere valor y significado a la realidad, pero esta perspectiva de realidad crece de acuerdo con nuestra historia de vida, así mismo tiene que ver con factores psicológicos, sociales y económicos; y de acuerdo a estos factores vamos creando, encontrando y a veces distorsionando el significado a la vida, por lo que cada persona valorara de manera diferente. De estas valoraciones que tenemos acerca de la realidad nace el valor hacia las personas, hacia las cosas, hacia los animales, hacia la vida y hacia nosotros mismos.

Sin duda alguna los valores morales los aprendemos en el núcleo familiar y los vamos cimentando con nuestras experiencias, y de los valores morales aprendemos a valorar a nuestros semejantes, a nuestra persona y hacia la vida.

De nuestra valoración individual como persona es como hacemos crecer y mermar la autoestima, y como vimos cuando se tiene una autoestima normal respetamos nuestra persona y nuestros actos, pero cuando la autoestima se encuentra inflada o baja se llegara a cometer actos negativos que perjudiquen nuestra persona y la de los demás.

### **3. PROCESO METODOLÓGICO**

El presente trabajo investigativo relacionado a la gestión, liderazgo y valores, está dirigido al personal que forma parte de la Institución Educativa “Matilde Hidalgo de Procel N° 1”, lleva el nombre de una Ilustre matrona lojana nacida en septiembre de 1889, destacada por el desarrollo de obras sociales y reconocida por sus méritos y galardones.

La escuela “Matilde Hidalgo de Procel N° 1”, fue fundada en la ciudad de Loja el 15 de octubre del 1966, por decreto del Ministerio de Educación de aquella época se designó como directora del establecimiento a una ilustre ciudadana lojana quién se mantuvo en el cargo hasta el año 1986, acogándose a los beneficios de jubilación de acuerdo a la ley. A partir del año 1986 hasta 1987, reemplaza temporalmente el cargo una nueva persona.

A partir del año 1987, se designa la dirección a una nueva maestra, quien permanece en el cargo hasta el año 1995, a partir de este año hasta la actualidad, el cargo es ocupado por nueva autoridad, persona que ha permitido se lleve a cabo la presente investigación.

El establecimiento, se encuentra ubicado en el Barrio San Pedro de la ciudad y provincia de Loja, calles Argentina entre Sevilla de oro y Uruguay, sector urbano, es de tipo fiscal.

#### **3.1. Participantes**

La presente investigación ha sido desarrollada gracias al apoyo del personal directivo, docente y docente que conforman la Unidad Educativa Matilde Hidalgo de Procel, cabe señalar que la Institución se encuentra actualmente conformada por una planta docente de 20 maestros y maestras, de entre los cuales una de ellas pertenece al área directiva, para el desarrollo del proyecto se ha tomado una muestra representativa del personal docente a la cual se ha aplicado encuestas cuyos resultados se muestran en las tablas y gráficas que se incluyen más adelante.

##### **3.1.1. Docentes**

Es el personal capacitado en el área de docencia que prestan los servicios en la Institución educativa, tienen a su cargo un grupo de estudiantes a quienes guían,

controlan, transmiten sus conocimientos y evalúan utilizando los mejores métodos pedagógicos de enseñanza-aprendizaje.

### Tabla N° 1. DOCENTES

Institución Matilde Hidalgo de Procel N°1

#### Clasificación por GÉNERO

Género	Frecuencia (f)	Porcentaje
Femenino	10	83%
Masculino	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE.: Entrevista a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N° 1"

ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano

OBSERVACIÓN: La Directora del establecimiento forma parte del personal Docente de la Institución, por este motivo ha sido incluida en el análisis estadístico.



Figura N° 1 (de acuerdo a tabla N° 1. Clasificación por género)

Al analizar la tabla y figura N° 1, en lo referente al género de los docentes, se puede determinar que predomina el femenino, tanto a nivel de la Institución en estudio como a nivel nacional como se mostrará a continuación de acuerdo a una comparación realizada.

Del total de la muestra seleccionada en la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1", se deduce que el 83%, de los docentes pertenecen al género femenino, mientras que solo el 17% son de género masculino.



A continuación se compara la variable género con datos encontrados en el censo realizado por el Magisterio Nacional de la República del Ecuador en el año 2000.

**Tabla N° 1.1**

*República del Ecuador: Censo del Magisterio Nacional*  
**Género del Profesor**

Género	N° de Profesores	Frecuencia Relativa
Masculino	43689	0,3876
Femenino	69.042	0,6124
<i>Total</i>	<i>112.731</i>	<i>1,0000</i>

Fuente: ESPOL, 2000



Figura N° 1.1 (Según tabla N° 1.1., información ESPOL, 2000)

En lo que respecta al género de los profesores que prestan sus servicios al Magisterio Fiscal en el Ecuador, de los 112.731 empadronados; el 38.76% son hombres y el 61.24% son mujeres. La Tabla y figura N° 1.1 permiten apreciar esta información.

Ante estos resultados se concluye que en el ámbito educativo predomina el género femenino.

## Tabla N° 2. DOCENTES

Institución Matilde Hidalgo de Procel N°1

### Clasificación por EDAD

Rangos (edad)	frecuencia (f)	%
25-30 años	0	0%
31-35 años	0	0%
36-40 años	1	8%
41-45 años	2	17%
46-50 años	0	0%
51-55 años	4	33%
56-60 años	2	17%
61 y más años	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE.- Entrevista a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N° 1"  
ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano

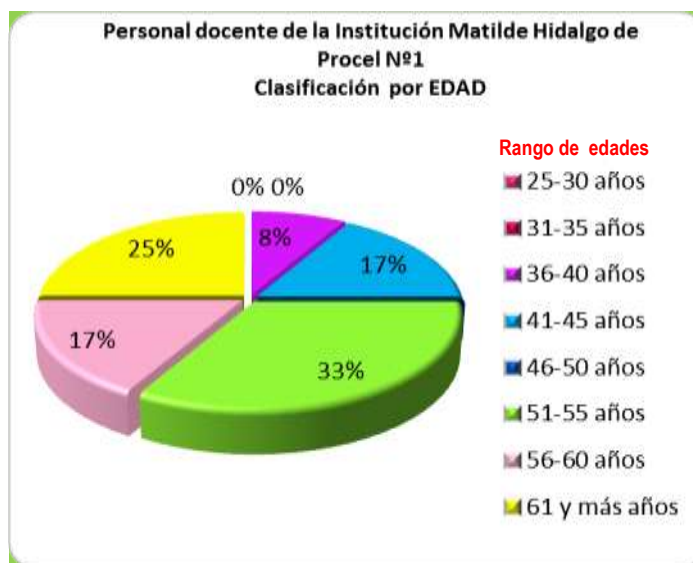


Figura N° 2 (de acuerdo a tabla N° 2. DOCENTES. Clasificación por EDAD)

Con respecto a la edad de los docentes que forman parte de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N° 1", como se muestra en la tabla y gráfica N° 2, se puede determinar que existe mayor porcentaje de docentes con edades que oscilan entre los 51 y 55 años de edad, lo que equivale a un porcentaje del 33%; el resto distribuido en orden descendente así: 25% de 61 años y más, 17% entre 56 a 60

años, 17% entre 41 a 45 años y el 8% entre 36 a 40 años de edad, en el resto de parámetros no se registran datos.

En cuanto a la información recopilada de acuerdo al censo Nacional de la República del Ecuador en el año 2000, se ha podido determinar lo siguiente:

**Tabla Nº 2.1**

*República del Ecuador: Censo del Magisterio Nacional*  
**Parámetros de la Edad de los Profesores**  
 Rango de edades

Edad	Nº de Profesores
[15 a 25)	3.793
[25 a 35)	25.878
[35 a 45)	38.560
[45 a 55)	32.640
[55 a 65)	9.893
[65 a 75)	1.702
[75 a 85)	226
[85 a 95)	25
[95 a 99)	14
<b>TOTAL</b>	<b>112.731</b>

Fuente: ESPOL 2000



Figura Nº 2.1 (de acuerdo tabla Nº 2.1, información ESPOL 2000)

En la tabla y figura Nº 2.1, se presentan los parámetros de la edad de los profesores a nivel nacional; se encontró que la edad promedio, es 42 años; el valor de la mediana nos indica que el 50% de los funcionarios entrevistados poseen una edad menor o igual a 42 años. La edad que más se repite es 45 años, la Tabla 2.1 y la

figura 2.1; nos permiten apreciar que el 25% de los entrevistados tienen edades menores o iguales a 34 años, y el 25% tienen edades mayores o iguales a 49 años.

Ante los resultados obtenidos en cuanto a la edad de los docentes se concluye que la edad promedio en la Unidad Educativa es de 51 a 55 años en el año 2011, mientras que en a nivel nacional en el año 2000 fue entre 35 a 45 años.

**Tabla Nº 3. DOCENTES**

Institución Matilde Hidalgo de Procel Nº1

Clasificación por NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Títulos en docencia	Frecuencia (f)	%
Bachillerato en CCEE	2	17%
Tecnología	1	8%
Tercer nivel	7	58%
Cuarto nivel	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE.- Entrevista a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel Nº 1"  
ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano

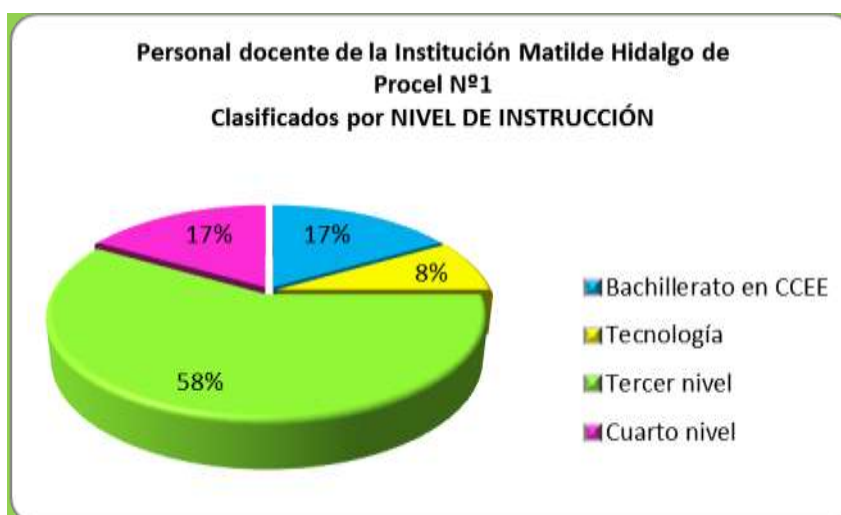


Figura Nº 3 (de acuerdo a tabla Nº 3. DOCENTES- Nivel de instrucción)

En la caracterización de los participantes entra el nivel de Instrucción y Experiencia de los Docentes, así tenemos:

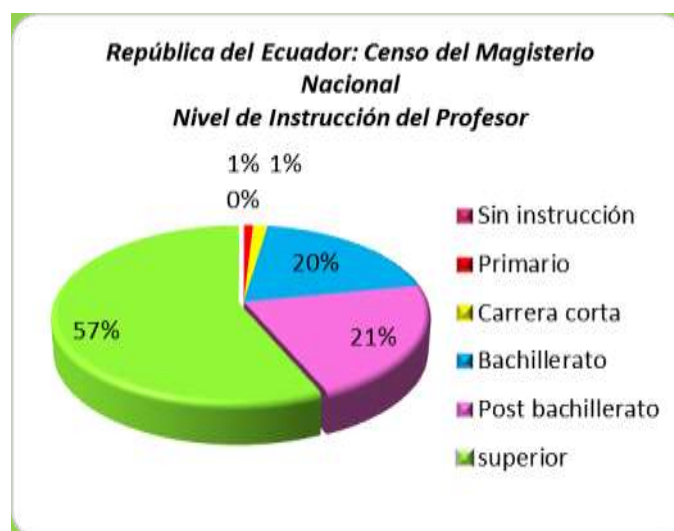
Con respecto a los niveles de instrucción alcanzada por los docentes que laboran en la Institución, se ha podido determinar que mayor porcentaje de docentes con títulos de tercer nivel, lo cual equivale a un 58%, el resto distribuido en el siguiente orden: 17% de cuarto nivel, 17% cuentan con bachillerato en Ciencias de la Educación, y el 8% se ha capacitado en tecnologías; en el resto de la muestra no se registra datos.

**Tabla Nº 3.1**

***República del Ecuador: Censo del Magisterio Nacional  
Nivel de Instrucción del Profesor  
Nivel más alto de Instrucción formal***

Nivel más alto de Instrucción formal	Nº de Profesores	Frecuencia Relativa
Sin Instrucción	170	0,0015
Primario	874	0,0078
Carrera Corta	1.627	0,0144
Bachillerato	22.067	0,1957
Post-Bachillerato	24.205	0,2147
Superior	63.788	0,5658
<b>Total</b>	<b>112.731</b>	<b>1,0000</b>

Fuente: ESPOL-2000



**Figura Nº 3.1. (De acuerdo a tabla 3.1., información ESPOL-2000)**

En el Ecuador, de los 112.731 entrevistados que manifestaron laborar como profesores, se encontró que el 56.58% posee nivel de instrucción superior; el 21.47% cuenta con nivel de instrucción de post-bachillerato; el 19.57% bachillerato; el 1.44% posee nivel de instrucción de carrera corta; el 0.7% primaria y finalmente,

el 0.15% de los directivos manifestaron no contar con instrucción formal. Los datos correspondientes fueron presentados en la Tabla y figura 3.1

En ambos casos coincide que el nivel de instrucción alcanzado por los docentes tanto en la institución como en lo nacional es de tercer nivel.

**Tabla Nº 4. DOCENTES**

Institución Matilde Hidalgo de Procel Nº1

Clasificación por Años DE EXPERIENCIA

Rangos años de experiencia	frecuencia (f)	%
12-25 años	2	17%
25-47 años	10	83%
<b>Total</b>	12	100%

FUENTE.- Entrevista a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel Nº 1"  
ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano



Figura Nº 4 (de acuerdo a tabla Nº 4. AÑOS DE EXPERIENCIA)

Con respecto a los años de experiencia que disponen los docentes de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel Nº 1", se puede determinar que el 17% de ellos tiene entre 12 y 25 años de prestar sus servicios como docentes, y el 83% de ellos cuentan con una experiencia mayor, es decir desde los 25 a 47 años. Estableciendo así que el establecimiento cuenta con personal docente de gran trayectoria en el ámbito de la educación.

Tabla N° 4.1

*República del Ecuador: Censo del Magisterio Nacional*  
Años de Experiencia

Años de Experiencia	N° de Profesores	Frecuencia Relativa
0-15	60.019	0,5324
16-35	48.784	0,4327
35 ó más	3.928	0,0348
<i>Total</i>	<i>112.731</i>	<i>1,0000</i>

Fuente: ESPOL-2000



Figura N° 4.1. (De acuerdo a tabla 4.1, información ESPOL-2000)

De acuerdo a la información obtenida, esta característica fue codificada en tres intervalos, experiencia hasta quince años; experiencia mayor a quince años pero menor a treinta y cinco y experiencia mayor o igual a treinta y cinco años. De los 112.731 profesores investigados, se encontró que el 53.24% cuenta con quince años de experiencia laboral o menos, el 43.27% posee de dieciséis a treinta y cinco años de experiencia, y el 3.48% posee treinta y cinco años de experiencia laboral o más. Esta información se pudo observar en la tabla y figura N° 4.1.

Se concluye que en el año 2000 las personas contaban con años de experiencia de 0 a 15, mientras que al 2011, existe un porcentaje mayor que abarca desde los 25 años en adelante.

Es importante señalar que para realizar el análisis comparativo con lo que respecta a los Docentes, se trató de buscar la información más allegada al tema en discusión, se revisó cuidadosamente la página Web del Ministerio de Educación así como diferentes links relacionados, no se ha podido obtener la información actualizada que

permita realizar el análisis estadístico comparativo con los datos, considerando los resultados.

Tomado del "ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROFESORES QUE LABORAN EN EL MAGISTERIO FISCAL DEL ECUADOR" (Álvarez, M y Zurita Herrera, 2000).

### 3.1.2. Personal de servicios:

Está formado por las personas que apoyan en las áreas de servicios de la unidad Educativa, entre ellos se encuentran un conserje y un administrador de bar-cafetería.

**Tabla N° 5**

Personal de servicios de la Institución Matilde Hidalgo de Procel N°1

#### Clasificación por AREAS

Área de trabajo	Frecuencia (f)	%
Conserje	1	50%
Administrador bar	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

FUENTE.- Entrevista a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N° 1"  
ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano

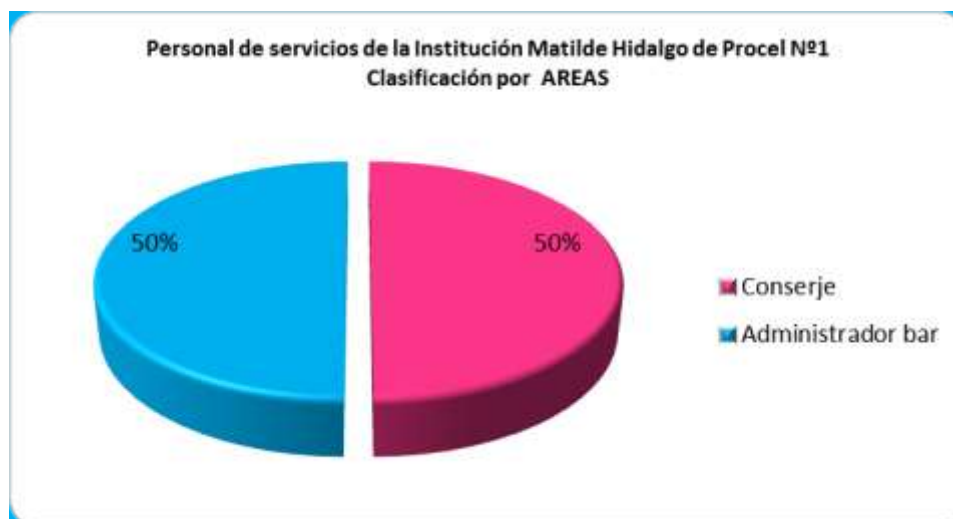


Figura N° 5 (de acuerdo a tabla N° 5. Personal clasificado por áreas)

Se concluye que debido al tamaño de la institución no se cuenta con una cantidad considerable de personal de servicios, es por este motivo que únicamente forman parte de la escuela 2 personas para realizar labores de apoyo en el área mencionada: 1 persona responsable de labores de conserjería, encargada de



realizar el control en el ingreso y salida del alumnado, realizar actividades de servicios generales en el interior de la institución, equivalente al 50% de la muestra obtenida y el otro 50%, corresponde a 1 persona que se encarga de la administración del bar, la cual realiza actividades de distribución de alimentos preparados.

### 3.1.3. Estudiantes

Constituye el grupo de niños y niñas matriculados en la institución y que asisten diariamente para cumplir con el proceso de aprendizaje.

**Tabla Nº 6. ESTUDIANTES**

Población estudiantil de la Institución Matilde Hidalgo de Procel Nº1

Clasificación por GÉNERO

Género	Frecuencia (f)	%
Femenino	254	55%
Masculino	212	45%
Total	466	100%

FUENTE.- Entrevista a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel Nº 1"  
ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano

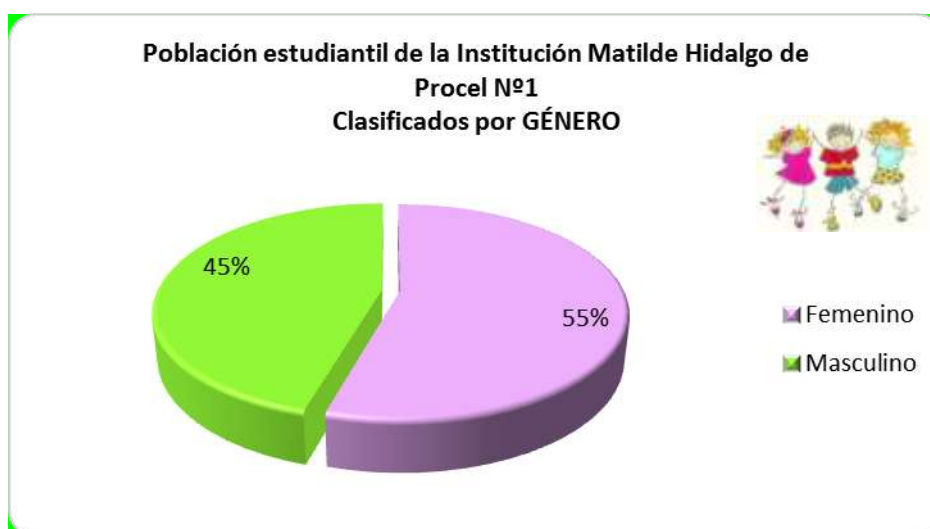


Figura Nº 6 (de acuerdo a tabla Nº 6. Estudiantes clasificados por género)

Luego de la representación gráfica de resultados se ha podido determinar que la población total de estudiantes es de 466, de entre los cuales 254 son niñas, lo que representa un valor porcentual del 55%, mientras que 212 son niños como se

observa en la figura N° 6 lo cual equivale al 45%, esto permite determinar que nuevamente el personal femenino predomina en las aulas de la institución educativa.

### Tabla N° 7. ESTUDIANTES

Población estudiantil de la Institución Matilde Hidalgo de Procel N°1

#### Clasificación por EDAD

Rangos (edad)	Frecuencia (f)	%
5 -12 años	466	100%
<b>Total</b>	466	100%

FUENTE.- Entrevista a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N° 1"

ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano



Figura N° 7 (de acuerdo a tabla N° 7. Estudiantes clasificados por edad)

Ante los resultados obtenidos, se concluye que de la totalidad de la población estudiantil que equivale a 466 alumnos (niños y niñas), tienen un rango de edad comprendido entre los 5 a 12 años de edad.

### Tabla N° 8. ESTUDIANTES

Población estudiantil de la Institución Matilde Hidalgo de Procel N°1

#### Clasificación por ESPECIALIDAD

Especialidad	Frecuencia (f)	%
<b>Ciencias básicas</b>	466	100%
<b>Total</b>	466	100%

FUENTE.- Entrevista a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N° 1"

ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano



Figura N° 8 (de acuerdo a tabla N° 8. Estudiantes clasificados por especialidad)

Como conclusión a lo establecido en la tabla y figura N° 8, se señala que 466 alumnos, población total del establecimiento, se les imparten la especialidad de ciencias básicas, de acuerdo a las características de su establecimiento.

### 3.2. Materiales e Instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicó 3 instrumentos de investigación que permitieron la recolección de datos, los cuales mostraron resultados relacionados al nivel de gestión, liderazgo y valores que tiene la Unidad Educativa. Los instrumentos empleados para éste propósito se muestran a continuación:

#### Encuestas:

Antes de iniciar con la descripción del proceso de recolección de información, es importante señalar el tipo de encuestas que se aplicó, siendo de tipo cuestionario, que estuvo compuesto por una serie de preguntas para que sean resueltas sin la intervención del investigador (ver anexos).

No está por demás indicar que un buen cuestionario deben reunir cualidades fundamentales como confiabilidad y validez, el cuestionario estuvo formado de tres partes: la introducción, en la que se dio a conocer la finalidad de la recolección de datos; las instrucciones, que consistió en las indicaciones generales dadas a las personas que responden y finalmente el cuerpo o

grupo de preguntas, las mismas que fueron diseñadas en forma clara y comprensible, con un lenguaje sencillo, de tal manera que todos pudieron entenderlas sin problemas.

A continuación se describe el proceso que se siguió en la recolección de datos y las bondades de los instrumentos utilizados.

Gracias a la utilización de la encuesta se pudo obtener la información para el desarrollo del tema en estudio, se aplicó en primera instancia en forma simultánea a la directora y personal docente del establecimiento con el fin de conocer en forma general información del encuestado y en forma más detallada información de la escuela como: tipo, forma y tamaño de la organización, temas relacionados a la gestión pedagógica, de liderazgo y valores, entre otros puntos, esto en cuanto a dirección, el objetivo en este apartado fue conocer las fortalezas y debilidades del líder de la institución y la labor y resultados de su gestión frente al centro educativo.

Por otro lado, la encuesta a docentes se enfocó a temas como: el rol del docente, liderazgo, valores, trabajo en equipo, actividades de enseñanza-aprendizaje, entre otras, el objetivo primordial fue determinar la labor del docente en la institución y su actitud frente a los estudiantes y padres de familia, su labor y nivel de apoyo a la gestión educativa orientada principalmente al tema en investigación.

Se continuó con la aplicación de encuestas a una muestra de 20 estudiantes, niñas y niños de séptimo año de básica y 22 padres de familia de la institución, el objetivo de su aplicación fue a más de conocer información general del encuestado y del establecimiento, comprobar en los estudiantes el nivel de aceptación de sus maestros, conocer cuál es su opinión acerca de la gestión educativa que se viene realizando en su escuela, determinar la labor docente que sus maestros realizan, e indagar el nivel de liderazgo y valores presente en cada uno de ellos.

Continuando con las encuestas a ser llenadas por los padres de familia, 22 de ellas fueron entregadas a estudiantes de diferentes salones de clase (1<sup>ero</sup>,

2<sup>do</sup>, 6<sup>to</sup> y 7<sup>mo</sup> año de básica) con el fin de que sean entregadas y llenadas por sus padres o representantes y al siguiente día devueltas para su respectivo análisis. Estas encuestas contienen información referente a datos generales del establecimiento como: nombre, ubicación, sector, tipo, así mismo marcar el año que cursa su representado, edad del pequeño y su parentesco con el niño o niña. En lo que tiene que ver con el resto de interrogantes el objetivo fue conocer el nivel de participación de los padres de familia o representantes en las actividades realizadas en el aula y en el establecimiento, conocer si sus representados se sienten motivados por sus maestros en aspectos de valores y virtudes, saber si han adquirido iniciativa propia al desarrollar sus actividades solos o si tiene problemas de adaptación, determinar la actitud de los maestros ante los padres y estudiantes, entre otras.

El total de encuestas aplicadas fue de 54, cuya información ha servido para realizar el análisis de resultados correspondiente con sus respectivas tablas y gráficas incluidas en la investigación.

### **Entrevista:**

Es otro instrumento que fue utilizado desde el inicio de la investigación, consiste en una conversación generalmente oral, entre dos personas, de las cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado.

Antes de iniciar con el detalle de la aplicación de la entrevista, es importante conocer que este instrumento de investigación se fundamenta en tres momentos claves: Uno, la creación de un ambiente de confianza desde el momento del saludo, esto se logró con actitudes cordiales y amistosas.

Seguidamente se procedió a realizar las preguntas a la directora del establecimiento, tomando en cuenta los aspectos más importantes que van a analizarse con mayor atención y permitirán obtener la información relacionada al tema en estudio. Se inició consultando los antecedentes históricos, organigrama institucional, funciones y designaciones, ambiente laboral, relación entre compañeros, número de docentes, estudiantes y personal directivo que conforman la institución, modelos pedagógicos, dimensiones institucional/directiva, pedagógica, administrativa y comunitaria, gestión, ejecución, control y evaluación de procesos educativos, entre otros, siendo el

aporte de gran ayuda para más adelante determinar las fortalezas y debilidades de la institución.

Para finalizar la entrevista, está el tercer momento, que consiste en el cierre de la conversación, durante el cual se reconocerá el apoyo brindado por parte del entrevistado manifestando que la información será la base importante para iniciar la segunda fase de la investigación que es el análisis y tabulación de datos.

Es importante conocer y tener en cuenta algunas ventajas de la entrevista y cuestionario:

VENTAJAS DE LA ENTREVISTA	VENTAJAS DEL CUESTIONARIO (Encuesta)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite el contacto con personas que no saben leer ni escribir.</li> <li>✓ Precisa y aclara las preguntas</li> <li>✓ Verifica las respuestas y capta el ambiente natural</li> <li>✓ Se observan opiniones y actitudes</li> <li>✓ Se aprecia el lenguaje no verbal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alcanza un mayor número de encuestados.</li> <li>✓ Permite guardar el anónimo</li> <li>✓ Elimina la presencia del entrevistador que, a veces, resulta molesta al momento de responder.</li> <li>✓ Deja en absoluta libertad de expresión, permitiendo al informante consultar datos si lo requiere.</li> </ul>
<p>CUADRO Nº 2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA Y EL CUESTIONARIO</p>	

El tercer y último instrumento utilizado para fines de recolección de información es la **Observación**, Sierra y Bravo (1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. Van Dalen y Meyer (1981) “consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos”.

Ante las dos definiciones, los autores coinciden en que los hechos son los principales protagonistas que están presentes durante los procesos de enseñanza-aprendizaje y gestión educativa, ante ello, se establece que se pudo obtener información a través de la observación directa, conocer la infraestructura, material didáctico, mobiliario del que se dispone en los salones de clase, conocer el área administrativa y observar el aspecto actitudinal entre docente-docente, estudiante-estudiante, directivo-docente, docente-estudiante y viceversa.

Es importante destacar las principales ventajas de esta técnica en el campo de las ciencias del hombre radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante una situación tal como ésta se da naturalmente.

Otra ventaja es que la conducta se describe en el momento exacto en que está ocurriendo. Además, las observaciones se pueden realizar independientemente de que las personas estén dispuestas a cooperar o no, a diferencia de otros métodos en los que sí necesitamos de la cooperación de las personas para obtener la información deseada.

Como contraparte, la observación tiene también su desventaja: reside en que la presencia del observador puede provocar, por sí sola, una alteración o modificación en la conducta de los objetos observados, destruyendo la espontaneidad de los mismos y aportando datos, por lo tanto, poco fiables, porque las personas al saberse observadas pueden alterar su conducta. Esta reacción frente a la presencia de terceros debe tenerse en cuenta siempre que se pretenda utilizar la técnica de la observación.

Para concluir, se puede asegurar que en todo tipo de investigación, es recomendable la utilización de los tres instrumentos mencionados, esto con el fin de asegurar la precisión, confiabilidad y suficiente cantidad de información recabada, éste proceso requiere el empleo de útiles y materiales de oficina, lo que se utilizó en la presente investigación se detalla seguidamente, documento para autorización de recolección de la información (3 originales), Xerox copias de encuestas realizadas al directivo, a docentes, a estudiantes

ya padres de familia, agenda, lápiz, borrador, cámara fotográfica, bibliografía relacionada al tema en estudio, flash memory, computador, impresora.

### 3.3. Método y procedimiento

Para el presente trabajo de investigación se ha utilizado los métodos: cualitativo y cuantitativo, y para aplicarlos se ha tomado en cuenta los resultados alcanzados con el uso de los instrumentos citados en el punto 3.2 (materiales e instrumentos).

Seguidamente se da a conocer sobre la aplicación del **MÉTODO CUALITATIVO**, el mismo que hace referencia a las técnicas que utilizamos para la tarea de aproximación a la realidad (observación, entrevista), estos instrumentos permiten emitir resultados en forma descriptiva y detallada, relacionada a la gestión, liderazgo y valores de la unidad educativa “Matilde Hidalgo de Procel N°1”, los resultados que se menciona, se detallan en el numeral N° 4 del presente trabajo investigativo.

Cabe señalar algunos puntos que caracterizan al método cualitativo: su objetivo se basa en una completa y detallada descripción, el investigador sólo puede saber más o menos de antemano lo que está buscando, se recomienda usar el método durante las primeras fases de investigación de un proyecto, la fase de diseño se realiza mientras se desarrolla la investigación, el investigador es considerado como el instrumento de recolección de datos, los mismos que son expresados en forma de palabras, dibujos u objetos, tiene una visión subjetiva, es decir que la interpretación de los participantes en eventos es importante. Los datos que se obtiene en forma cualitativa son más “ricos” y extensos lleva mucho tiempo para ser analizados, y son más difíciles de generalizar con ellos, es por esto que el investigador tiende a dejarse llevar por una visión subjetiva del problema a estudiar.

En lo que respecta a la aplicación de **MÉTODO CUANTITATIVO**, queda expresado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal directivo, docente, docente y padres de familia de la institución, se concreta en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores que permiten medir a las variables (encuestas), pero que asumen ahora la forma



de las preguntas relacionadas en este caso a datos informativos del encuestado, del establecimiento y preguntas que hacen referencia a la gestión, liderazgo y valores presentes en la unidad educativa.

Al igual que el método cualitativo, se destacan varios puntos que caracterizan al cuantitativo, entre ellos se puede señalar que su principal objetivo es clasificar los rasgos, contarlos y construir modelos estadísticos con la intención de explicar lo que se ha observado, esto se muestra en el apartado N° 4 (resultados). El investigador sabe claramente de antemano lo que está buscando, ya que las encuestas son instrumentos con preguntas previamente diseñadas y claramente definidas, en este caso se buscó conocer sobre gestión, liderazgo y valores de la institución. Por ser un método con resultados concretos, se recomienda su utilización durante las últimas fases de investigación de un proyecto, al igual que el método cualitativo, el diseño ocurre mientras se desarrolla el estudio, como se había mencionado ya, todos los instrumentos a utilizar con este método están diseñados antes de la recogida de datos, el investigador utiliza herramientas tales como cuestionarios o equipos para recoger datos numéricos, los mismos que son expresados en forma de números y estadísticas.

Se caracteriza además porque tiene una Visión Objetiva, esto significa obtener un resultado con una medición precisa de los datos, siendo estos más eficientes y precisos.

Para concluir, es importante conocer las ventajas e inconvenientes que presentan al utilizar el método cualitativo y/o cuantitativo:

<b>Ventajas e inconvenientes de usar los métodos cualitativos vs cuantitativos.</b>	
<b>CUALITATIVOS</b>	<b>CUANTITATIVOS</b>
✓ Propensión a " <i>comunicarse con</i> " los sujetos del estudio	✓ Propensión a " <i>servirse de</i> " los sujetos del estudio
✓ Se limita a preguntar	✓ Se limita a responder

✓ Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población.	✓ Son débiles en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población
✓ Preguntan a los cuantitativos: ¿Cuan particularizables son los hallazgos?	✓ Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?
✓ Comunicación más horizontal... entre el investigador y los investigados... mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural	

CUADRO Nº 3  
Ventajas e inconvenientes de usar los métodos cualitativos vs cuantitativos.  
FUENTE: Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S.  
Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Coruña (España)  
Actualizada el 27/05/2002

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNÓSTICO

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

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

El manual de organización y funciones, es un documento de gestión institucional, que describe las funciones específicas a nivel de cargo, desarrolladas a partir de las funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones.

De acuerdo a la información proporcionada por la Directora del establecimiento se pudo determinar que la Institución no cuenta con un manual de organización elaborado hasta la fecha, solamente se menciona en forma general la cantidad de directivos, docentes y personal administrativo y de servicios que forma parte de la institución educativa y el cargo que desempeña cada uno de ellos.

A continuación se da a conocer los datos informativos de la Unidad Educativa:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:	Escuela Fiscal Mixta "Dra. Matilde Hidalgo de Procel" N° 1
CANTON:	Loja
PROVINCIA:	Loja
DIRECCION:	calles Argentina entre Sevilla de Oro y Uruguay
ZONA:	Urbana
TELÉFONO:	2570-119

CUADRO N° 4  
Datos informativos del establecimiento  
ELABORADO POR: Mónica Herrera S.

La Unidad Educativa "Matilde Hidalgo de Procel" en su sección diurna está conformada por personal directivo, docente, de servicios y estudiantes. El directivo lo conforma una persona, el total de docentes con los que cuenta la Institución es de veinte, quince de ellos imparten asignaturas de formación básica, mientras que los cuatro maestros restantes dictan materias especiales (música, educación estética, inglés y cultura física).

En lo que respecta al personal de servicio, la institución cuenta con dos personas, uno que labora en conserjería y otro administra el bar cafetería. El número de alumnos es de 466, de los cuales 254 son niñas y 212 niños.

#### 4.1.1.2 El código de Ética.

Durante proceso de recolección de datos a través de la entrevista, la directora del establecimiento, facilitó una copia del "Código de convivencia" de la institución, el cual, mediante documento adjunto en los anexos, indica textualmente que "ha sido revisado y registrado en el Departamento de Orientación Educativa y Bienestar Estudiantil de la Dirección Provincial de Educación de Loja", con número de registro 238 y fecha 06 de septiembre de 2010.

En el apartado de anexos, se adjunta fotocopias como constancia de lo señalado. El Código de Ética de una Institución Educativa, es el documento que sirve de guía a los actores de dicha institución en lo referente a cómo ejecutar las disposiciones

contenidas en el mismo para aplicadas en el desempeño de todas las funciones que se desarrollan en el marco de la gestión institucional a fin de avanzar hacia la excelencia en la prestación del servicio educativo.

Luego de haber analizado el Código de Convivencia facilitado por la Autoridad del establecimiento se ha considerado las secciones que corresponden al tema sujeto de investigación “Gestión, Liderazgo y valores de la Institución”.




La Institución Educativa “Dra. Matilde Hidalgo de Procel nº 1” en su Código de Ética durante el año lectivo 2009–2010, propone como su principal objetivo lo siguiente:

*Ofrecer a todos los miembros de la Comunidad Educativa los fundamentos de los valores patrióticos y éticos aplicando las normas legales vigentes que permita a todos sus miembros integrarse a la sociedad dentro del marco de equidad, reconociendo sus derechos y cumpliendo con sus responsabilidades para vivir en un ambiente armónico, sano, de respeto, aportando de esta manera al desarrollo, progreso y a la formación integral de nuestros(as) niños(as).*

De igual forma, la Institución pretende cumplir con los siguientes objetivos específicos en lo que respecta a gestión, liderazgo y valores:

- 1. Contribuir al desarrollo integral de la personalidad de todos los miembros de la comunidad educativa dentro de un ambiente de valores espirituales, cívicos, patrióticos y éticos.*
- 2. Garantizar a todos los miembros de la comunidad educativa sus derechos así como el cumplimiento de los compromisos adquiridos.*
- 3. Potenciar el descubrimiento y el desarrollo de las capacidades de los miembros de la comunidad educativa como un aporte a su formación integral.*
- 4. Potenciar relaciones sinceras y de respeto entre los miembros de la comunidad educativa.*

Se pone a consideración algunos aspectos que el Código de Ética de la Institución señala:

-  *Que el presente Código de Convivencia es un conjunto de principios que tiene el propósito fundamental de orientar los comportamientos personales y sociales de todos los actores de la comunidad educativa en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación en un enfoque de derechos y de deberes en un ambiente de convivencia armónico y democrático.*
-  *Que la aplicación de este cuerpo normativo pretende formar al estudiante como un ser humano, sujeto social y actor responsable, respetando sus valores, actitudes, tradiciones y estilos de vida basados en el respeto a la vida, a la soberanía, a los derechos humanos y a la igualdad de derechos y oportunidades.*
-  *Que la Comunidad Educativa asume el compromiso de arreglo pacífico y civilizado de los conflictos de disciplina escolar, adhesión a los principios de libertad justicia, democracia, tolerancia, solidaridad, cooperación, pluralismo, diversidad cultural y diálogo, fundamentales y necesarios para alcanzar el éxito del que hacer educativo.*

Estos aspectos pretenden principalmente lograr en los actores de la institución el cumplimiento de deberes y derechos y práctica de valores morales que permitan finalmente mejorar la calidad de la educación.

En el capítulo dos del Código de Convivencia, se observa el apartado: “Educación en la práctica de valores y defensa de la vida”, en el cual se hace hincapié en el artículo N° 6 los **Compromisos de Maestros(as)**, entre ellos se menciona:

- *Dar ejemplo con mi comportamiento dentro y fuera de la Institución Educativa*
- *Planificar y tratar los valores como materia complementaria*
- *Elevar el autoestima de los niños y niñas permitiéndoles participar, sin restricción, en las actividades que sus aptitudes y destrezas estén mejor desarrolladas*
- *Desarrollar en los y las estudiantes la conciencia y el valor ecológico para la defensa de la vida.*

- *Mantener una relación cordial con los demás miembros de la comunidad educativa y promover la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos.*

Así mismo en el artículo N° 7 se enuncia: “**Compromisos de los y las estudiantes**”, señalando lo siguiente:

- *Mejorar el trato hacia mis compañeros/as y a las personas adultas.*
- *Respetar mutuamente de hecho y de palabra evitando expresiones ofensivas gestos obscenos, chismes y juegos en los que haya violencia física, sobrenombres, insultos y comentarios difamatorios y palabras soeces dentro y fuera del aula y establecimiento.*

En el artículo N° 8, con el tema “**Compromiso de los padres de familia**” se señala:

- *Inculcar los valores en el hogar mediante el ejemplo.*
- *Enviarlo(a) a tiempo a la escuela, siempre dando muestras de puntualidad y responsabilidad.*
- *Enseñar con el ejemplo normas de respeto a mi hijo e hija dentro y fuera del establecimiento.*
- *Concienciar a mi niño o niña sobre los programas que debe ver en la televisión*
- *Dirigirme respetuosamente a todos los integrantes de la comunidad educativa cuando tenga que realizar un reclamo o dar sugerencias.*
- *Controlar que mi hijo(a) lleven al hogar algo que no le pertenece y concienciarle del peligro que eso representa en su formación y además comunicar inmediatamente a la maestra(o) lo sucedido para que en unión traten de llevarlo(a) por el buen camino.*
- *Fomentar en mi hijo(a) la vivencia de os valores éticos, morales y cívicos apoyando las normas contenidas en el Código de convivencia.*
- *Elevar la autoestima de mi hijo(a) estimulando las actitudes positivas y evitar recalcar permanentemente las actitudes negativas.*

Se cita además en el artículo 9 el “**Compromiso de la Autoridad**”:

- *Incentivar en la comunidad educativa la práctica de la puntualidad, valor fundamental en la formación integral del ser humano.*
- *Fomentar el respeto y la unión entre los miembros de la comunidad educativa.*

Continuando con los “**compromisos de los servidores públicos de servicios**”:

- *Mantener relaciones cordiales de armonía con todos los miembros de la comunidad educativa.*

Otro aspecto importante a tomar en cuenta y que también reza en el capítulo IV del documento son las “Relaciones humanas entre los actores de la Comunidad Educativa”

En el artículo 16 se encuentran los “**Compromisos de Maestros(as)**”:

- *Actuar con equidad brindando las mismas oportunidades a todos, aceptando y respetando las diferencias individuales.*
- *Mantener la paciencia, tolerancia y evitar palabras, actitudes y comentarios ofensivos, trabajando con armonía.*
- *Fomentar la unidad de los estudiantes*
- *Mantener una relación cordial con todos los miembros de la comunidad educativa garantizando el desarrollo de un ambiente educativo positivo.*
- *Actuar con honestidad, responsabilidad y puntualidad frente a los alumnos.*

En el artículo 17 se señalan los “**Compromisos de los y las estudiantes**”:

- *Respetarse mutuamente entre compañeros*
- *Respetar a todos(as) los maestros y (as) y demás integrantes de la comunidad educativa.*
- *Cambiar de actitud para mejorar las relaciones humanas*
- *Ser tolerantes con compañeros(as) y acatar con respeto las sugerencias que realicen los y las maestras.*
- *Evitar las agresiones físicas y verbales a compañeros(as)*

Los “**Compromiso de la Autoridad**” se muestran en el artículo 19:

- *Que todos los integrantes de la comunidad educativa serán tratados en todo momento con dignidad y respeto*
- *Fomentar e incentivar la práctica de valores en toda la comunidad educativa, haciendo prevalecer la sinceridad.*
- *Participar en actos sociales que fortalezcan los lazos afectivos.*

El Código de Convivencia del que dispone la institución contiene aspectos orientados a promover la consecución de valores morales en todos los actores que están involucrados directa o indirectamente en el proceso de enseñanza aprendizaje, el propósito del personal directivo es poner en práctica estos compromisos que son considerados la base de todo aprendizaje, esto con el fin de lograr mejorar la educación en aras de la excelencia de la Institución.

Las **fortalezas** que se pudieron detectar en la institución con respecto al código de ética son:

- ✓ Disponer de un código de ética debidamente registrado en la Dirección de Educación.
- ✓ Planificación de actividades sobre valores, inculcando a los estudiantes en su participación activa.
- ✓ Práctica de valores institucionales como el respeto, solidaridad y honestidad.
- ✓ Fomento de los principios del buen vivir.
- ✓ Comprensión entre el personal directivo y docente para buscar la mejor solución a los problemas en un ambiente armónico y saludable.

En cuanto a las **debilidades** se pudo determinar las siguientes:

- ✓ Agresividad física y verbal a nivel de determinados grupos de estudiantes.
- ✓ Falta de buenas relaciones humanas entre la comunidad educativa
- ✓ Falta mayor contacto de las niñas y niños con la naturaleza.
- ✓ Falta de conocimiento en normas y métodos de higiene.
- ✓ Falta de comunicación o indiferencia por parte de algunos padres de familia para el cumplimiento de deberes y obligaciones
- ✓ Impuntualidad de algunos maestros y estudiantes.



#### 4.1.1.3 El plan estratégico.

El planeamiento estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las instituciones educativas y en general. Herramienta que les permitirá adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios.

*"Una Planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo unos ejes fundamentales de acción de la institución". (UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA; 1995).*

Lamentablemente la Institución "Matilde Hidalgo de Procel N° 1" no cuenta con un plan estratégico que le sirva de guía para su eficiente accionar educativo.

Se plantea un modelo de matriz que posiblemente servirá de base a la comisión de planificación del establecimiento con la finalidad de que se analice la posibilidad de la elaboración del plan estratégico inicial.

#### MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO

OBJETIVO GENERAL							
Metas	Tiempo Ciclo Escolar					Costo	Indicador
	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10		
1.Pedagógica Curricular:							
2.Administrativa:							
3.Organizativa:							
4. Participación Social y Comunitaria:							
5. Sustentable							

CUADRO N° 5  
Matriz del plan estratégico educativo  
FUENTE: : Pedro Alfonso Garciamalo  
ganp580130@yahoo.com

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

El establecimiento no cuenta con un plan operativo anual (POA) que le permita la ejecución y cumplimiento de sus objetivos planteados.

<sup>2</sup>El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

#### MATRIZ EJEMPLO:

La matriz que a continuación se coloca es tomada del manual denominado “Proyecto Educativo Institucional” de la Unidad Educativa Particular la Inmaculada-Loja, como posible referencia para el trabajo posterior de los miembros de la institución en la elaboración del POA, recalando que se debe realizar un estudio preliminar de las actividades a cumplir y objetivos esperados.

#### MATRIZ PLAN OPERATIVO ANUAL: 2006-2007

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>

CUADRO N° 6  
Matriz plan operativo anual  
FUENTE: [www.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos\\_POA.pdf](http://www.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos_POA.pdf)

Es indispensable que toda Institución cuente con una herramienta que le permita plantear, desarrollar, controlar y evaluar las actividades académicas a ser cumplidas en un período determinado, para ello se debe tomar en cuenta los recursos que se emplearán en este proceso tales como personal calificado que conformará esta comisión, el tiempo que se invertirá en la planificación, el recurso material necesario para llevarse a cabo, entre otros.

---

<sup>2</sup>[http://www.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos\\_POA.pdf](http://www.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos_POA.pdf)

En este apartado, la unidad educativa presenta debilidades:


- ✓ No cuenta con un Plan operativo anual (POA)
- ✓ No cuenta con personal capacitado para este fin
- ✓ No se dispone de un estudio de recursos que involucren la elaboración del manual.


Como fortaleza se anota:

- ✓ La directora y personal docente cuentan con la mejor predisposición para llevarlo a cabo.

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

Hasta la fecha, el establecimiento **no cuenta con un proyecto educativo institucional (PEI)** que les permita la ejecución y cumplimiento de sus objetivos planteados.

 <sup>3</sup>El Proyecto educativo Institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución educativa.

 El PEI resulta de un proceso creativo, participativo de los miembros de la comunidad educativa.

Es necesario que la Unidad Educativa “Matilde Hidalgo de Procel”, a través del personal directivo realice las gestiones necesarias para la elaboración, publicación y ejecución del proyecto educativo institucional, con el propósito de mejorar las actividades de planificación dentro de la Institución.

Al igual que en el numeral anterior, el establecimiento presenta las mismas debilidades respecto al Proyecto Educativo Institucional (PEI)

- ✓ No cuenta con un (PEI)
- ✓ No cuenta con personal capacitado para la elaboración del manual
- ✓ No se dispone de un estudio de recursos que involucren su elaboración

---

<sup>3</sup> <http://www.slideshare.net/AnmariC/el-proyecto-educativo-institucional-presentation>

Como fortaleza se anota:

- ✓ La directora y personal docente cuentan con la mejor predisposición para llevarlo a cabo.

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

El reglamento interno de la Institución se adjunta en el apartado de anexos, el cual ha sido facilitado por la Sra. Directora del establecimiento, quien ha manifestado que es el documento que rige y regula el comportamiento y cumplimiento de las actividades por parte de los actores de la institución educativa con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

Cabe señalar que en este apartado como en los anteriores se pone a consideración los componentes relacionados al tema en estudio: Gestión, Liderazgo y valores.

Iniciando con el análisis del documento, se ha podido verificar que se encuentra dividido en varios capítulos, los cuales contienen diversos artículos en los cuales se manifiesta los compromisos a ser cumplidos por cada uno de los integrantes de la institución.

Así por ejemplo en el capítulo 1, art. 1 se encuentra el compromiso de los maestros y maestras con relación a **“Cómo mejorar la imagen institucional”**

- *Mantener buenas relaciones entre el personal docente y demás miembros de la comunidad educativa.*

Es de suma importancia cumplir con este compromiso, ya que constituye la puerta de entrada al correcto cumplimiento de procesos e interacción con las demás personas.

Se observa además el compromiso que tienen los estudiantes para mejorar la imagen de su institución, de acuerdo a lo que se cita en el artículo N° 2:

- *Respetar a los miembros de la comunidad educativa, cuidando el aseo personal y practicando los buenos modales como el saludo especialmente.*
- *Poner en práctica los valores obtenidos en mi hogar: (morales, cívicos y sociales) dentro y fuera del aula y de la Institución.*
- *Tratar con respeto a los demás, contribuyendo así al mantenimiento de un clima de convivencia armónica.*
- *Actuar con responsabilidad en todos mis actos para conservar y cuidar la imagen de la institución.*

Los valores que sobresalen en el grupo de compromisos señalados son el respeto y responsabilidad, los cuales serán inculcados en los estudiantes con el afán de motivar a los niños y jóvenes y lograr bases firmes en su personalidad.

En el capítulo 2 se enuncia los temas relacionados a la “**Educación en la práctica de valores y defensa de la vida**”, (ver anexo) en el cual se enumera los aspectos que los actores que conforman la Unidad Educativa se comprometen a cumplir para beneficio de la niñez y de la sociedad en general, seguidamente se enuncia en forma puntual los compromisos de maestros en el art.6, de estudiantes en el art. 7, de padres de familia en el art.8, de la autoridad en el art. 9 y de servidores públicos de servicios en el art. 10.

#### Art. 6, Maestros

- *Dar ejemplo con mi comportamiento dentro y fuera de la Institución Educativa*
- *Planificar y tratar los valores como materia complementaria*
- *Elevar el autoestima de los niños y niñas permitiéndoles participar, sin restricción, en las actividades que sus aptitudes y destrezas estén mejor desarrolladas*
- *Desarrollar en los y las estudiantes la conciencia y el valor ecológico para la defensa de la vida.*
- *Mantener una relación cordial con los demás miembros de la comunidad educativa y promover la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos.*

## Art. 7, Estudiantes

- *Mejorar el trato hacia mis compañeros/as y a las personas adultas.*
- *Respetar mutuamente de hecho y de palabra evitando expresiones ofensivas gestos obscenos, chismes y juegos en los que haya violencia física, sobrenombres, insultos y comentarios difamatorios y palabras soeces dentro y fuera del aula y establecimiento.*

## Art. 8, Padres de familia.

- *Inculcar los valores en el hogar mediante el ejemplo.*
- *Enviarlo(a) a tiempo a la escuela, siempre dando muestras de puntualidad y responsabilidad.*
- *Enseñar con el ejemplo normas de respeto a mi hijo e hija dentro y fuera del establecimiento.*
- *Concienciar a mi niño o niña sobre los programas que debe ver en la televisión*
- *Dirigirme respetuosamente a todos los integrantes de la comunidad educativa cuando tenga que realizar un reclamo o dar sugerencias.*
- *Controlar que mi hijo(a) lleven al hogar algo que no le pertenece y concienciarle del peligro que eso representa en su formación y además comunicar inmediatamente a la maestra(o) lo sucedido para que en unión traten de llevarlo(a) por el buen camino.*
- *Fomentar en mi hijo(a) la vivencia de os valores éticos, morales y cívicos apoyando las normas contenidas en el Código de convivencia.*
- *Elevar la autoestima de mi hijo(a) estimulando las actitudes positivas y evitar recalcar permanentemente las actitudes negativas.*

## Art. 9, Autoridad.

- *Incentivar en la comunidad educativa la práctica de la puntualidad, valor fundamental en la formación integral del ser humano.*
- *Fomentar el respeto y la unión entre los miembros de la comunidad educativa.*

## Art. 10, Servidor público de servicios.

- *Mantener relaciones cordiales de armonía con todos los miembros de la comunidad educativa.*

Es importante reconocer que los aspectos mencionados son indispensables en toda organización principalmente en una institución educativa en donde se educa la niñez y la juventud, más importante aún son las estrategias que utilicen las autoridades y cuerpo docente para cumplir y hacer cumplir dichos compromisos y evitar se queden escritos solamente en un reglamento.

Otro tema trascendente es el potenciar el nivel académico de los niños y niñas, para ello se mencionan los compromisos que deberán cumplir maestros y padres de familia, esta información se la puede encontrar en el capítulo 3, artículos 12 y 14 del Reglamento interno de la Institución.

#### Art. 12, Maestros

- *Tratar con amor y por igual a todos los/las alumnos(as).*

#### Art. 14, Padres de familia

- *Concienciar a mi hijo e hija en el cumplimiento de sus tareas y obligaciones en el plantel.*

La autoestima es un aspecto clave en la formación emocional de las niñas y niños, es un proceso que no se consigue inmediatamente sino en forma progresiva, para ello se requiere el apoyo de docentes y padres de familia, los cuales deben emplear las mejores estrategias para motivar en forma particular o grupal y lograr personas seguras, independientes y libres de prejuicios, capaces de resolver problemas por sí solos.

La consecución de estos objetivos van de la mano con los estímulos otorgados a Los estudiantes, cuyos compromisos se los señala en el capítulo 5, artículo nº 8 del reglamento interno que habla textualmente: “**De los estímulos**” por parte de los padres de familia.

- *Felicitar públicamente e inculcar valores a sus hijos*
- *Celebrar el día de la familia con un acto cultural y artístico*

Finalmente se pudo recabar información relacionada con el tema “**Relaciones humanas entre los actores de la Comunidad Educativa**”, en el cual se encuentran en forma clara y detallada los compromisos que debe cumplir los

actores que forman parte de la entidad. En el capítulo 4, se indica los compromisos de maestros, estudiantes y autoridad de la siguiente manera:

Art. 16, Compromisos de Maestros

- *Actuar con equidad brindando las mismas oportunidades a todos, aceptando y respetando las diferencias individuales.*
- *Mantener la paciencia, tolerancia y evitar palabras, actitudes y comentarios ofensivos, trabajando con armonía.*
- *Fomentar la unidad de los estudiantes*
- *Mantener una relación cordial con todos los miembros de la comunidad educativa garantizando el desarrollo de un ambiente educativo positivo.*
- *Actuar con honestidad, responsabilidad y puntualidad frente a los alumnos.*

Art. 17, Compromisos de los y las estudiantes

- *Respetarse mutuamente entre compañeros*
- *Respetar a todos(as) los maestros y (as) y demás integrantes de la comunidad educativa.*
- *Cambiar de actitud para mejorar las relaciones humanas*
- *Ser tolerantes con compañeros(as) y acatar con respeto las sugerencias que realicen los y las maestras.*
- *Evitar las agresiones físicas y verbales a compañeros(as)*

Art. 19, Compromiso de la Autoridad

- *Que todos los integrantes de la comunidad educativa serán tratados en todo momento con dignidad y respeto*
- *Fomentar e incentivar la práctica de valores en toda la comunidad educativa, haciendo prevalecer la sinceridad.*
- *Participar en actos sociales que fortalezcan los lazos afectivos.*

Son diversos los factores que inciden para la consecución de una educación de calidad, entre ellos los que hacen referencia a la parte académica y administrativa las cuales deben estar lideradas por el personal idóneo capaz de sobrellevar las distintas situaciones que se presentan en el diario vivir educativo, conocer las principales falencias y fortalezas de su institución y aplicar las mejores estrategias y recursos que permitan lograr los objetivos propuestos, otro de los factores es la parte de infraestructura, la cual debe estar adecuada para el tipo de servicio que se



ofrece, y lo más importante el liderazgo y valores con los que cuenta una institución, aspectos que son considerados como una plataforma en donde se levantarán sólidos cimientos en los cuales se desarrollarán los procesos y proyectos futuros.

Las **fortalezas** que se pudieron detectar en la institución con respecto al Reglamento interno y otras regulaciones son:

- ✓ Disponer de un reglamento interno debidamente registrado en la Dirección de Educación.
- ✓ Planificación de reuniones con el personal docente del plantel
- ✓ El reglamento interno es socializado entre los actores de la institución al iniciar el período académico.
- ✓ Planificación en actividades con temas de valores, en la que se involucra a estudiantes, fomentando la práctica de los mismos.
- ✓ Fomento de los principios del buen vivir.
- ✓ Comprensión entre el personal directivo y docente para buscar la mejor solución a los problemas en un ambiente armónico y saludable.

En cuanto a las **debilidades** se pudo determinar las siguientes:

- ✓ Indiferencia o indolencia por parte de algunos padres de familia ante sus obligaciones como representantes.
- ✓ Falta de comunicación entre padres de familia y profesores.
- ✓ Falta de comunicación entre padres de familia y sus representados.
- ✓ Falta de buenas relaciones humanas entre la comunidad educativa
- ✓ Ausencia del valor de la puntualidad en algunos estudiantes.
- ✓ Falta de fomento de valores a las niñas y niños en el hogar

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

##### **4.1.2.1 Misión y visión.**

###### **MISIÓN.-**

Formar estudiantes íntegros, cuyos conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y valores les permitan solucionar problemas en diferentes ámbitos de su vida, y de esta ser entes útiles a la sociedad.

**VISIÓN.-**

Pretende, con docentes capacitados, planta física y laboratorios modernos acorde a sus necesidades, con un alto nivel de organización y planificación, guiar a la formación de recursos humanos altamente calificados para que se inserten en la sociedad.

La misión y la visión de la institución miran hacia la excelencia educativa, es posible que esta sea la meta de todas las instituciones que se dedican a formar niños y jóvenes, y es deber de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución arrimar el hombro y comprometerse de corazón para hacer realidad la misión.

La visión que plantea la Unidad Educativa en estudio, dependerá en gran medida de la calidad de recursos ya sean estos humanos, materiales, económicos y tecnológicos que sean empleados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los dos elementos están vinculados ya que la misión dependerá de la visión, el logro de esta última se conseguirá con las gestiones necesarias que realicen las autoridades para conseguir que su personal docente sea adecuadamente capacitado, lograr que la institución cuente con los ambientes propicios en los cuales se puedan desempeñar sus estudiantes de la mejor manera, dotar a la institución de una infraestructura apropiada para el servicio que se brinda, proveer a las instalaciones de equipos y mobiliario confortable y seguro para sus estudiantes, trabajar en un ambiente adecuado elevará la autoestima de quienes hacen uso de estos elementos.

Trabajar en equipo es otro aspecto que hace crecer a una institución es por esto que se debe desechar los individualismos así como la discriminación apoyando en todo momento la igualdad de condiciones.

4.1.2.2 Organigrama Institucional

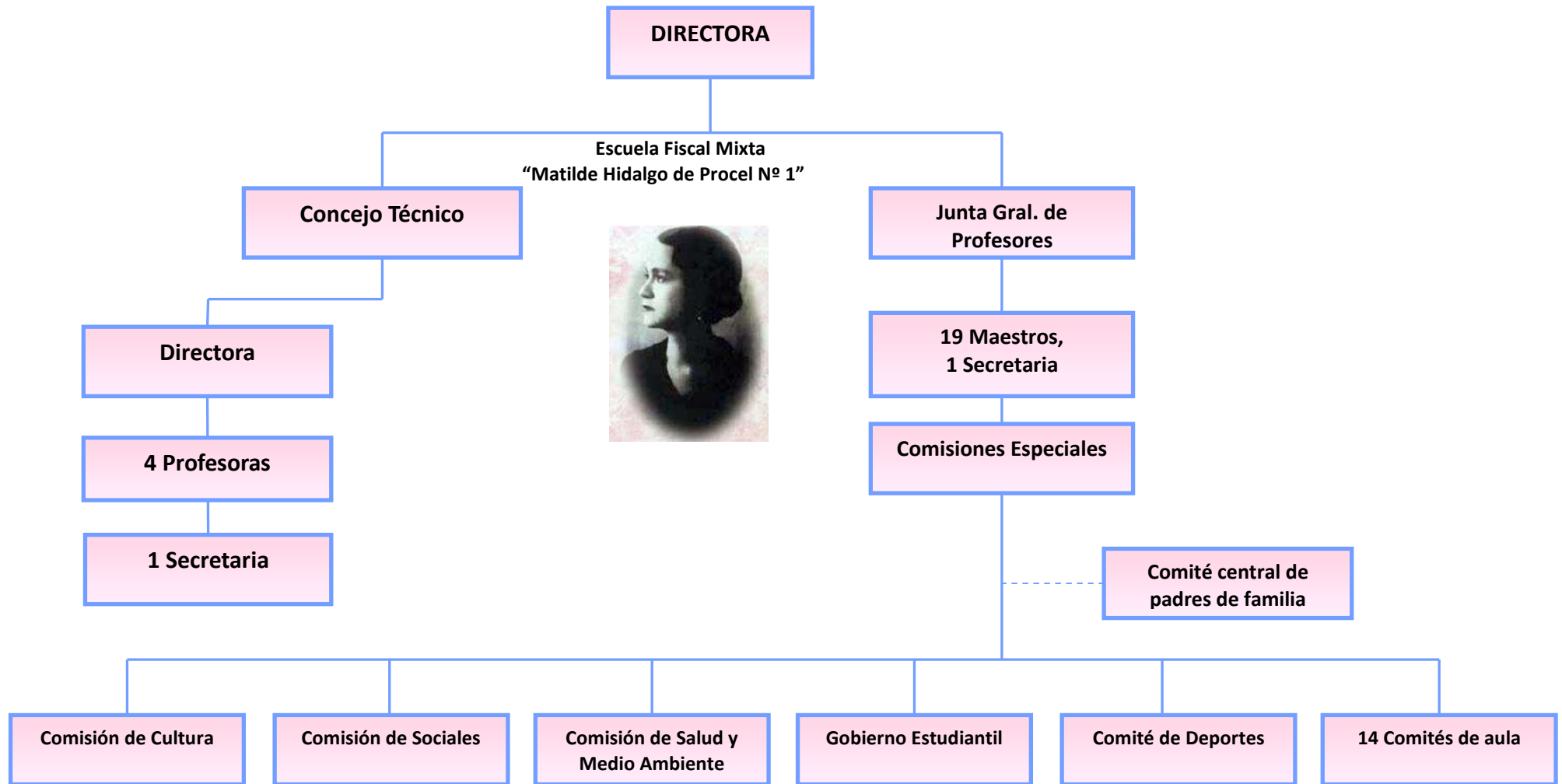


GRÁFICO N° 1  
 Organigrama Institucional  
 FUENTE: Unidad Educativa "Matilde Hidalgo de Procel N° 1"

#### 4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

La Institución Educativa, no tiene definidas las funciones de su personal por áreas y departamentos en un documento impreso o digital, solamente se tiene disponible el listado de los docentes y personal administrativo y servicios, y el área al que corresponde cada uno de ellos.

Seguidamente se detalla la información mencionada que ha sido facilitada por la directora del establecimiento.

Personal Directivo, conformado por 1 persona, quien realiza funciones de planificación, control, evaluación y más actividades inherentes a la gestión directiva.

Personal docente, conformado por 19 maestros en su totalidad de los cuales 2 pertenecen al género masculino.

La labor del docente es acompañar durante 30 horas pedagógicas a sus estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, control de disciplina y fomentar los valores y liderazgo a fin de mejorar el ambiente de aula.

Cabe señalar que son cuatro los docentes que imparten asignaturas especiales: música, educación estética, inglés y cultura física, los 15 restantes tienen bajo su responsabilidad asignaturas de formación básica.

El personal de apoyo que integra el grupo de funcionarios de la institución es el personal de servicio, uno responsable de conserjería, entre sus responsabilidades están el estar pendiente del ingreso y salida de los estudiantes, cuidar de los materiales, equipos y mobiliario existente en cada uno de los salones del establecimiento, y otras actividades internas generales una persona encargada de administrar el bar cafetería del establecimiento.

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

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

La Planificación pedagógica en la institución está basada principalmente en los procesos sustantivos y/o fundamentales del establecimiento y sus actores, además todos aquellos aspectos que tienen que ver con la labor docente, su gestión, liderazgo y valores.

- 📖 Se destina dentro de la planificación interna temas dedicados a la enseñanza en valores y ética.
- 📖 Se fomenta y realiza capacitación docente en los ámbitos de liderazgo y gestión institucional.
- 📖 Se valora y enseña las correctas relaciones y formas de interactuar entre alumnos y compañeros.
- 📖 Los directivos y docentes se preocupan por el clima de armonía que debe prevalecer en las aulas.
- 📖 Los docentes demuestran capacidad de crítica del propio desempeño, así como de rectificación, en cuanto a los valores de los estudiantes.
- 📖 Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y los estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- 📖 Se pretende integrar a niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad y que requiere de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.
- 📖 En la escuela incentivamos el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.

#### 4.1.2.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

Hace referencia a las formas de organización empleadas por la institución, a las actividades operativas que cada uno de los funcionarios deben realizar, cumplir y lograr y a las actividades de apoyo a la enseñanza y al aprendizaje en liderazgo y valores, aspectos importantes para lograr las metas a corto, mediano o largo plazo.

Para ello, se toma en cuenta las siguientes actividades:

- 📖 Asignación de responsabilidades individuales y colectivas (comisiones) con el fin de organizar eventos que fomenten la unión de sus integrantes.
- 📖 Organización de comités de padres de familia, para organizar charlas relacionadas a Escuela para Padres.
- 📖 Organización para la interacción con padres de familia y comunidad.
- 📖 El director ejerce liderazgo académico y social para la transformación de la comunidad escolar.
- 📖 El personal directivo y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
- 📖 Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.

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

Hace referencia a las formas en que se administra y se coordina la escuela.

- 📖 Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- 📖 Se practica los valores de honestidad, respeto, responsabilidad, buen trato entre miembros de la institución, estudiantes y padres de familia.

- 📖 Fomentar en los estudiantes los valores morales y éticos dentro y fuera de la institución.
- 📖 Ofrecer un clima escolar adecuado a los niños y niñas que se educan en el establecimiento.
- 📖 Fomentar en los estudiantes la mentalidad de liderazgo y autoestima personal.

#### **4.1.2.4.4 Dimensión comunitaria y valores.**

Es la relación que el director y los maestros establecen con los padres de familia y miembros de la comunidad para la participación en las tareas educativas con el fin de apoyar el aprendizaje de sus hijos.

- 📖 Se fomenta la participación de padres de familia en la educación de valores de sus niños y niñas en sus hogares.
- 📖 La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana.
- 📖 La relación de la escuela con los padres de familia favorece un clima de colaboración y apoyo.
- 📖 En la comunidad escolar se comparte una visión de futuro, se planean sus actividades y estrategias y se cumple con las metas que ella misma se fija.

## 4.1.3 Análisis FODA

## 4.1.3.1 Matriz FODA

## GESTIÓN EDUCATIVA

## (Fortalezas, Oportunidades-Debilidades, Amenazas)

1.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El personal docente con el que se cuenta es profesional en educación.</li> <li>✓ Las planificaciones que realiza el personal docente se lo hace en forma oportuna.</li> <li>✓ Se cuenta con centro de cómputo e instalación de red con el fin de mantener actualizados a estudiantes y maestros.</li> <li>✓ El establecimiento dispone de profesor de inglés y cultura física.</li> <li>✓ La infraestructura de la escuela se encuentra en buenas condiciones</li> <li>✓ Disponen de laboratorio de ciencias naturales</li> <li>✓ Reuniones permanentes para la elaboración del plan de acción</li> <li>✓ Planificación de taller de crecimiento docente.</li> <li>✓ Planificación de taller de nutrición</li> <li>✓ Planificación de taller de control sanitario</li> <li>✓ Se dispone de un organigrama institucional</li> <li>✓ Se dispone de manual de funciones del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No cuentan con una manual de organización</li> <li>✓ No disponen de un plan estratégico institucional</li> <li>✓ No se ha elaborado hasta la fecha el POA ni PEI.</li> <li>✓ No tienen definidas las funciones por áreas y departamentos.</li> <li>✓ Existe un poco de desacuerdo al tiempo empleado en la capacitación docente.</li> <li>✓ Falta de mantenimiento de baterías higiénicas</li> <li>✓ Impuntualidad de los estudiantes</li> <li>✓ Falta de maestro de computación</li> <li>✓ Falta de material didáctico</li> <li>✓ Falta de inclusión como ejes transversales sobre temas de salud.</li> <li>✓ Falta de infraestructura para cultura estética.</li> <li>✓ Falta de mobiliario para laboratorio de Ciencias naturales.</li> <li>✓ Falta de seguridad en algunas aulas</li> <li>✓ Falta de colaboración para la seguridad de las aulas.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pertenecer al grupo de escuelas promotoras de salud.</li> <li>✓ Contar con el servicio de salud Reina del Cisne a pocas cuadras de la institución</li> <li>✓ Disponer de capacitaciones continuas a docentes a nivel de Gobierno.</li> <li>✓ Disponer de modelos pedagógicos y guías curriculares en entornos virtuales de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se tiene un control minucioso de los alimentos que consumen los niños y niñas.</li> <li>✓ Las competencias que adquieren docentes externos pone en riesgo la estabilidad laboral de los funcionarios.</li> <li>✓ Existe gran número de docentes con edades comprendidas entre los 50 y 60 años de edad</li> </ul>



## GESTIÓN EN LIDERAZGO

## (Fortalezas, Oportunidades-Debilidades, Amenazas)

2.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El personal directivo cuenta con título de cuarto nivel en el ámbito educativo.</li> <li>✓ La Directora planifica y participa en talleres sobre gestión y liderazgo dirigido a maestros.</li> <li>✓ La Directora, cumple el papel de líder realizando el proceso de evaluación y control a profesores.</li> <li>✓ Se realiza las gestiones pertinentes para recibir presupuesto de gobierno.</li> <li>✓ Planificación de taller de crecimiento docente.</li> <li>✓ Reuniones permanentes para la elaboración del plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de coordinación para iniciar con la elaboración de los planes que no dispone la Institución.</li> <li>✓ No adquirir la responsabilidad que se requiere para llevar a cabo los documentos que requiere el establecimiento.</li> <li>✓ Como Directivo no acogerse a la disposición de los superiores.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación en capacitaciones continuas relacionadas con gestión directiva y liderazgo.</li> <li>✓ Proyectos que se integran para mejorar la calidad de la educación del establecimiento: becas para alumnos destacados, material didáctico, etc.</li> <li>✓ Nuevas tecnologías</li> <li>✓ Debilitamiento de competidores</li> <li>✓ Apoyo del gobierno en el ámbito pedagógico que beneficia a los estudiantes en cada una de las áreas que lo requieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Altos riesgos - Cambios en el entorno.</li> <li>✓ Alto índice de discriminación a nivel social, lo que disminuye el autoestima en los niños y jóvenes.</li> <li>✓ Alto índice de migración de padres de niños y jóvenes, lo que provoca inestabilidad en su formación intelectual.</li> <li>✓ Falta de comunicación entre padres e hijos, provocando en ellos inseguridad, timidez y falta de personalidad.</li> </ul>

CUADRO Nº 8  
Matriz FODA – GESTIÓN EN LIDRAZGO  
ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano

## GESTIÓN EN VALORES

## (Fortalezas, Oportunidades-Debilidades, Amenazas)

3.

	Fortalezas	Debilidades
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Práctica de valores institucionales como el respeto, solidaridad y honestidad.</li> <li>✓ Se fomenta los principios del buen vivir.</li> <li>✓ Enseñar a los estudiantes a sentirse orgullosos de ser ecuatorianos, valorar la identidad cultural, los símbolos y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana.</li> <li>✓ Valorar y proteger la salud humana en sus aspectos físicos, psicológicos y sexuales.</li> <li>✓ Comprensión entre el personal directivo y docente para buscar la mejor solución a los problemas en un ambiente armónico y saludable.</li> <li>✓ Se planifica actividades sobre valores, inculcando a las estudiantes en su participación activa.</li> <li>✓ Disponer de un código de ética y reglamento interno debidamente registrado en la Dirección de Educación.</li> <li>✓ Contar con un código de ética y socializarlo</li> <li>✓ Contar con un reglamento interno y socializarlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de colaboración e indiferencia por parte de los padres de familia en el cumplimiento de deberes y obligaciones con la Institución.</li> <li>✓ Falta de comunicación entre docentes y padres de familia.</li> <li>✓ No adquirir la responsabilidad que se requiere para llevar a cabo los documentos que requiere el establecimiento.</li> <li>✓ Agresividad física y verbal a nivel de determinados grupos de estudiantes.</li> <li>✓ Falta de buenas relaciones humanas entre la comunidad educativa</li> <li>✓ Falta mayor contacto de las niñas y niños con la naturaleza.</li> <li>✓ Falta de comunicación o indiferencia por parte de algunos padres de familia para el cumplimiento de deberes y obligaciones</li> <li>✓ Falta de comunicación entre padres de familia y sus representados.</li> <li>✓ Falta de buenas relaciones humanas entre la comunidad educativa</li> <li>✓ Ausencia del valor de la puntualidad en algunos estudiantes.</li> <li>✓ Falta de fomento de valores a las niñas y niños en el hogar</li> </ul>

4.

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponer de capacitaciones continuas relacionadas con gestión de valores éticos y morales.</li> <li>✓ Se gestiona talleres de capacitación para padres en lo que respecta a valores.</li> <li>✓ Ofrecer campañas que incentiven a la comunicación e interacción, promoviendo las correctas relaciones humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de control en el hogar sobre programas televisivos o internet.</li> <li>✓ Falta de colaboración para mantener la seguridad en la escuela.</li> <li>✓ Falta de conocimiento por parte de los padres de familia sobre una buena nutrición de sus hijos.</li> <li>✓ Agresividad física y verbal a nivel de estudiantes y padres de familia en el hogar.</li> <li>✓ Se requiere que los estudiantes tengan mayor contacto con la naturaleza.</li> </ul>

CUADRO Nº 9  
 Matriz FODA – GESTIÓN EN VALORES  
 ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano

#### 4.1.4. Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación

La información recopilada en la presente investigación ha sido el resultado de la aplicación de las encuestas que se adjunta en la sección ANEXOS.

El proceso para recopilación de datos es el siguiente:

Se procedió a solicitar autorización a la Sra. Directora del establecimiento (documento adjunto) a fin de que se permita recabar la información que será indispensable para la elaboración de la primera parte de la presente investigación.

Una vez obtenida su autorización, se inicia con la entrevista a la máxima autoridad de la Institución, la Directora, que tuvo una duración aproximada de 1:30 minutos, gracias a la amabilidad de su persona se pudo recopilar los datos necesarios y documentos habilitantes que se anexan al final del presente documento.

Se realizó además 4 tipos de encuesta:

Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de familia.

El número de encuestas a cada grupo fue como sigue:

- ✚ 1 encuesta al personal directivo, conformado únicamente por un miembro:  
Directora del establecimiento.
- ✚ 11 encuestas a docentes
- ✚ 20 encuestas a estudiantes
- ✚ 22 encuestas a padres de familia

Finalmente y a la par con la entrevista se pudo realizar una observación directa y recorrido por las instalaciones del establecimiento pudiendo captar algunas fotografías, lamentablemente es período de vacaciones en la región Sierra, por lo que el establecimiento se encontraba casi sin estudiantes.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

**Tabla 9**

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	100
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

En cuanto a la forma de organización de los componentes de la institución, la directora manifiesta que ella es quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, ya que en la sección básica no existen coordinadores de área, ni tampoco se organizan por grupos para el efecto.

**Tabla 10**

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	100
c. El valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

Existen varios aspectos que permiten determinar el tamaño de una organización, en este caso la directora manifiesta que es medible tomando en cuenta los resultados obtenidos en la institución.

**Tabla 11**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	1	100
b. No		
Total	1	100

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

La máxima autoridad afirma que los aspectos a tomar en cuenta durante el desarrollo de un proceso, son las tareas que ejecutan cada uno de ellos y el uso del manual de normas para su buen desempeño.

**Tabla 12**

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

<b>Liderado por:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	1	100
b. Rector		
c. Consejo Directivo		
Total	1	100

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

La Unidad Educativa, es de nivel básico, por lo tanto el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la directora del establecimiento.

**Tabla 13**

## DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí		
b. No	1	100
Total	1	100

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

Ante situaciones de riesgo o conflictivas, las decisiones son tomadas por la directora del establecimiento, es decir no son delegadas a ningún miembro de la institución educativa.

**Tabla 14**

## LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica			1	100		
b	El desarrollo profesional de los docentes			1	100		
c	La capacitación continua de los docentes			1	100		
d	Trabajo en equipo			1	100		
e	Vivencia de valores institucionales y personales			1	100		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	100				
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			1	100		

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

Como se puede observar en la tabla 11, la directora manifiesta que su administración y liderazgo se inclina siempre a promover la participación de los

padres de familia en las actividades programadas por la institución, mientras que el resto de aspectos se suscitan a veces.

**Tabla 15**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.			1	100		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			1	100		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	100				
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	100				
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	100				

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

Es conocido por todos que para ser un buen líder hace falta un conjunto de competencias y habilidades que permitan dirigir de la mejor manera una institución, de acuerdo a la opinión de la directora de la unidad educativa siempre se promueve las habilidades en donde predomina la experiencia y la capacitación, mientras que a veces se promueve habilidades innatas o naturales y las que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.



**Tabla 16**

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.	1	100				
b	La disminución del número de estudiantes por aula.					1	100
c	La mejora de los mecanismos de control.	1	100				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	100				

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

En lo que se refiere a los aspectos a tomar en cuenta para mejorar el desempeño y progreso de la institución, la gestión de la autoridad está enfocada siempre en determinar las falencias de los miembros de la organización educativa, esto lo logra a través del análisis de los informes de desempeño, de acuerdo a los resultados obtenidos utiliza estrategias de mejora de los mecanismos de control promoviendo siempre la creación de adecuados y amigables ambientes de trabajo en todas la áreas.

**Tabla 17**

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.	1	100				
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?)						

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

La Escuela Fiscal mixta “Matilde Hidalgo de Procel N° 1”, es una institución educativa orientada a la educación primaria, es por este motivo que de los diferentes órganos mencionados, los que integra la institución son el de Dirección (director(a), consejo escolar, consejo académico, etc.)

**Tabla 18**

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					1	100
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			1	100		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	100				
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	100				

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela “Matilde Hidalgo de Procel N°1”  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N° 15, la máxima autoridad manifiesta que la junta de profesores siempre está pendiente de coordinar tanto los conflictos surgidos entre los miembros de la institución, y optar por las mejores estrategias para resolverlos, como coordinar las actividades de enseñanza-aprendizaje propuesta a los alumnos.

**Tabla 19**

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			1	100

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

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

Para el presente caso, la directora marca todas las respuestas NO indicando que en las escuelas no existen los departamentos didácticos.

**Tabla 20**

## LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	100		

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

La Directora del establecimiento está de acuerdo que la gestión pedagógica que ella realiza en el centro educativo impulsa la creación de soluciones propias y adecuadas que permitan resolver una diversidad de aspectos y tomar las más óptimas decisiones.

**Tabla 21**

## MATERIAL DE IMPLANTACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Un reingeniería de procesos				
b	Plan estratégico	1	100		
c	Plan operativo Anual				
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	1	100		

Fuente: Encuesta directa a Directora de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

Los resultados que nos muestra la tabla N° 18, nos da a conocer el material que se ha elaborado en la unidad educativa, siendo el plan estratégico y proyecto de capacitación a directivos y docentes los mencionados por la máxima autoridad.

## 4.2.2. De los profesores

Tabla 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	45,45	2	18,18	4	36,36
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y del cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	9	81,82	1	9,09		
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.	9	81,82	2	18,18		
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.	7	63,64	4	36,36		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	18,18	8	72,73	1	9,09
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	72,73	3	27,27		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	11	100				

8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	9,09	3	27,27	7	63,64
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	9,09	5	45,45	5	45,45
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			4	36,36	6	54,55
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	81,82	2	18,18		
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	81,82			2	18,18
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	8	72,73	2	18,18	1	9,09
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	8	72,73	1	9,09	1	9,09
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	81,82	2	18,18		
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	72,73	3	27,27		

Fuente: Encuesta directa a Docentes de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

En lo que respecta a los resultados obtenidos en la encuesta a docentes, se pudo determinar que el 100% de ellos coinciden que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante; el 81,82% de ellos manifiestan que el liderazgo en la unidad educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y del cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; que la gerencia educativa siempre promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, que además se sienten comprometidos con

las decisiones tomadas por la Directora del centro educativo; y que siempre se fomenta la participación de autoridades, de padres de familia, docentes y estudiantes en actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural; el 72,73% mencionan que a veces existe la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; y el 63,64% de ellos coinciden que nunca se manifiesta resistencia en los compañeros o directora cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

#### 4.2.3. De los estudiantes

**Tabla 23**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA 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.	8	40	10	50	2	10
2	Las autoridades prefieren hablar más, que escuchar los problemas de los estudiantes.	3	15	13	65	4	20
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	65	4	20	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	45	6	30	5	25
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	10	50	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	16	80	3	15	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	13	65	7	35		

9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	8	40	4	20	8	40
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	20	100				
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	13	65	4	20	1	5
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65	6	30	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	65	6	30		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	16	80	3	15	1	5

Fuente: Encuesta directa a estudiantes de 7mo año de básica de la escuela "Matilde Hidalgo de Procel N°1"  
Elaboración: Mónica Herrera Solórzano

Luego de aplicar las encuestas a 20 estudiantes del séptimo año de básica, se pudo determinar los siguientes resultados, el 100% de ellos coinciden que sus maestros siempre les brindan oportunidades en clase para expresar su opinión; el 80% de los niños manifiestan que su profesor siempre propone actividades innovadoras a ser desarrolladas diariamente; afirman además que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo de sus superiores; el 65% de ellos manifiestan que a veces las autoridades prefieren hablar más, que escuchar los problemas de los estudiantes y el 40% indica que nunca se ha presentado el caso de que los docentes no se interesen por sus problemas, ya que cada vez que los estudiantes necesitan, sus maestros están prestos a brindarles su ayuda.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

**Tabla 24**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Participo en las actividades programadas (académicas, cívicas, culturales)	21	95,45	1	4,55		



2	Su representado se siente motivado en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	20	90,91	1	4,55		
3	Los maestros se preocupan de los problemas de sus estudiantes, los apoyan y aconsejan.	17	77,27	5	22,73		
4	El estudiante tiene iniciativa propia al realizar sus tareas en casa.	17	77,27	4	18,18		
5	El rendimiento de su representado depende únicamente de la labor del docente.	4	18,18	17	77,27		
6	Los docentes del establecimiento trabajan en forma innovadora, con variedad creatividad.	13	59,09	8	36,36	1	4,55
7	El estudiante se interesa por conocer temas sobre valores y comportamiento propios de su edad.	17	77,27	5	22,73		
8	Cuando el Padre de Familia acude al establecimiento, recibe un buen trato por parte de las autoridades y docentes	17	77,27	5	22,73		
9	En las reuniones a las que Ud. asiste, las autoridades o docentes incluyen temas o frases de motivación y valores.	12	54,55	9	40,91	1	4,55
10	Es Ud. convocado por parte del establecimiento a cursos o charlas relacionados a cómo guiar a sus hijos (Escuela para Padres).	8	36,36	11	50,00	3	13,64
11	El padre de familia brinda a su hijo o representado la oportunidad de expresar sus opiniones libremente.	20	90,91	2	9,09		
12	Los trabajos enviados a casa incluyen instrucciones claras y permiten al estudiante desarrollar su creatividad-	15	68,18	6	27,27	1	4,55
13	El estudiante tiene problemas al adaptarse al grupo o a su maestro.	6	27,27	8	36,36	8	36,36
14	En el establecimiento se inculcan buenos valores y trabajo en equipo a los estudiantes.	19	86,36	3	13,64		
15	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	17	77,27	5	22,73		

Con lo que respecta a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a 22 padres de familia de diferentes grados, se puede determinar que el 95,45% de ellos aseguran que siempre participan en las actividades programadas (académicas, cívicas, culturales) organizadas por la institución; otro porcentaje significativo es el 90,91% en el que manifiestan que siempre su niña o niño se siente motivado en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, con este mismo porcentaje se observa que los padres de familia siempre brindan a su hijo o representado la oportunidad de expresar sus opiniones libremente; el 86,36% indicaron que en el establecimiento siempre se inculcan buenos valores y trabajo en equipo a sus hijos; Por otra parte, el 77,27% opinan que el rendimiento de su representado a veces depende únicamente de la labor del docente; y el 36,36% indican que a veces o nunca su niño tiene problemas al adaptarse al grupo o a su maestro, determinando con ello que los maestros crean un buen ambiente escolar en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### 4.2.5. Matriz de problemáticas

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Falta de buenas relaciones humanas entre la comunidad educativa.	Falta de comunicación e integración entre compañeros	Provoca falta de cooperación entre compañeros.
	Mala actitud hacia los demás.	Disminuye la producción y adelanto de la institución.
	Falta de conocimiento o capacitación en el tema	Lograr insatisfacción en el trabajo.
Agresividad física y verbal a nivel de estudiantes y padres de familia en el hogar	Incapacidad controlar el fuerte genio de padres o hijos.	Sentirse frustrados causando sufrimiento y el rechazo de los demás.
	El niño no tiene de un buen un buen modelo en sus padres	Se crea confusión e inestabilidad en el niño y probablemente se rebelará.

	Perder la calma y no mantener una relación tranquila con los demás.	Se generan complicaciones y dificultades en las relaciones sociales. Impide a una correcta integración en cualquier ambiente.
Falta de colaboración o indiferencia por parte de los padres de familia en cumplimiento de deberes y obligaciones.	Desintegración familiar	Desatención por parte del niño a sus estudios.
	Padres demasiado ocupados en sus trabajos.	Disminuye el rendimiento escolar en los niños.
	Problemas familiares	Los niños se sienten desmotivados y pueden abandonar sus estudios.
Falta fomentar y reforzar valores morales y éticos en los estudiantes.	Falta de autoridad de los padres de familia y los profesores en la escuela	Provoca mal comportamiento en los niños con sus semejantes, adquiriendo malos hábitos.
	La desintegración y los conflictos familiares	Descarrilamiento de los jóvenes
	Falta de comunicación y calidad de tiempo que los padres brindan a sus hijos.	Desconfianza, timidez, desestabilidad emocional
Falta de comunicación entre padres de familia maestros y estudiantes.	La desintegración familiar	Se destruyen los lazos familiares.
	Falta de calidad de tiempo por motivos laborales.	Se destruye la autoestima de los niños e intentan buscar aceptación en ambientes inapropiados para ellos.

CUADRO Nº 10  
Matriz de problemáticas  
ELABORADO POR: Mónica Herrera Solórzano

## 5. DISCUSIÓN

El proceso de desarrollo de liderazgo y valores morales en los estudiantes de Educación Primaria tiene extraordinaria importancia, es conocido por todos que existe un sinnúmero de factores internos y externos que influyen directamente sobre el comportamiento y decisiones de los niños y jóvenes en general, el nivel primario se constituye como un sector vulnerable en el cual está presente la mayor cantidad de períodos sensitivos críticos de su desarrollo en todos los ámbitos.

Los maestros tienen la gran responsabilidad de guiar a sus estudiantes especialmente en lo que a valores morales se refiere, estos ocupan un lugar esencial en la formación de la personalidad de cada escolar y constituyen la base sólida sobre la cual se construirán aspectos complementarios a lo largo de sus diferentes etapas de la vida escolar (conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias, competencias, etc.)

Un gran número de instituciones educativas ha perdido la verdadera importancia de la enseñanza de valores a los estudiantes, esto conlleva a grandes problemas de tipo familiar, escolar y social.

La presente investigación se realizó con el afán de conocer la gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Matilde Hidalgo de Procel N°1” sector urbano de la ciudad de Loja, en el período lectivo 2011-2012. Los resultados que se obtuvieron en base al análisis e interpretación de la información: marco teórico, aplicación de la entrevista inicial, aplicación de encuestas a la directora, docentes, estudiantes y padres de familia a más de la observación directa ha llevado a comprobar con las respuestas que mayor porcentaje presentan en lo referente a gestión, liderazgo y valores emitidas por los miembros de la institución, de las cuales se puede mencionar lo siguiente:

De entre los participantes en la presente investigación están los docentes y la clasificación por género, el 83% de ellos pertenecen al sexo femenino, mientras que sólo el 17% es de sexo masculino. Se pudo evidenciar que tanto en el plantel y a nivel nacional, de acuerdo a la información del censo del Magisterio Nacional de la República del Ecuador predomina el sexo femenino

en lo que respecta a los docentes. En lo que a edad de los docentes respecta, el 33% están en los rangos entre los 51 y 55 años y el 25% tienen una edad que supera los 61 años, lo que demuestra que la mayoría de los docentes que prestan sus servicios en la unidad educativa “Matilde Hidalgo”, cuentan con muchos años en la práctica educativa, siendo en parte beneficioso por la vasta experiencia con la que cuentan en este ámbito, pero al mismo tiempo resulta perjudicial ya que debido a su avanzada edad, se presentan inconvenientes por lo dificultoso de entender los problemas actuales de los estudiantes, problemas en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación, abandono de sus padres por causa de la migración, desintegración familiar debido a divorcios, alcoholismo, drogadicción causas que influyen a diario en nuestra sociedad.

En lo que se refiere al nivel de instrucción de los docentes, se pudo determinar que el 58% tienen un título de tercer nivel en el ámbito educativo, mientras que el 17% aún aparecen con un título de bachillerato en Ciencias de la Educación, igual porcentaje pertenece a los docentes que tienen títulos de cuarto nivel, sería beneficioso que exista mayoría de docentes que continúen capacitándose y alcanzar título de cuarto nivel para bien de sus educandos y prestigio de su institución.

Los años de experiencia de los docentes de la Unidad Educativa se evidencia en el 83% que corresponden a los docentes que tienen de 25 a 47 años y sólo el 17% se encuentran en un rango de 12 a 25 años de experiencia, estableciendo así que la unidad educativa cuenta con personal docente de gran trayectoria en el ámbito de la educación, indicando algunos de ellos estar en espera de su jubilación.

Otro grupo que participó en la encuesta es el personal de servicios de la institución, en donde se evidenció la clasificación por áreas, el 50% pertenece al área Administración del bar cafetería y el otro 50% es conserje. Esto refleja que debido al tamaño de la institución no se cuenta con gran cantidad de personal para estas áreas.

Según la encuesta a los estudiantes, el 55% de ellos pertenecen a género femenino y el 45% son de género masculino, pudiéndose evidenciar que 42

niñas marcan la diferencia entre los dos géneros, en lo que se refiere a la edad de los estudiantes, el 100% están entre las edades de 5 a 12 años, ya que ellos pertenecen al nivel básico; la totalidad de los estudiantes están clasificados en la especialidad de ciencias básicas, siendo la única que ofertada en la institución educativa.

Este análisis estuvo enfocado a información general y común para la mayoría de los participantes.

Ahora bien, los resultados obtenidos en lo referente a las preguntas realizadas a los docentes se analizan a continuación:

De las 16 preguntas realizadas, se identificará las que arrojan los resultados más significativos, en este caso el 100% de los docentes manifiestan que en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante; el 81,82% de ellos aseguran que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y del cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, que 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; de igual manera manifiestan que admiran el liderazgo y gestión de la autoridad educativa, que por este motivo se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la Directora del centro educativo y que finalmente gracias a su gestión se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; El 72,73% aseguran que existe a veces resistencia o escepticismo por parte de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; un porcentaje de 45,45% indican que nunca se han sentido poco integrados en la escuela y entre los compañeros, cabe señalar que en cuanto a la pregunta que hace referencia a que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, la respuesta no fue masiva, esto nos demuestra que hace falta reforzar este aspecto en la institución.

En lo que respecta a las interrogantes realizadas a los estudiantes, se consideran las más explicativas las que aportan un porcentaje significativo, en este caso el 100% de los estudiantes coinciden en que sus maestros les brindan oportunidad para expresar su opinión, minimizando e parte el modelo tradicional, el 80% de los estudiantes manifiestan que el profesor propone actividades innovadoras para que el desarrollo, y en cuanto a los valores están de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

En lo que respecta al resto de las interrogantes se pudo determinar que 65% de los estudiantes manifiestan que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar; otro aspecto que resaltan es que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; que es el profesor quien decide qué se hace en clase; indican también que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente., ante ello los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

El mismo porcentaje, 65% indican que a veces las autoridades prefieren hablar más, que escuchar sus problemas, la mitad de ellos dan a conocer que sólo a veces sus profesores inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, esto permite considerar que hace falta implantar estrategias de mejora para fomentar los valores en los niños.

El 40% de los estudiantes mencionan que los docentes no se interesan del todo por sus problemas, el mismo porcentaje dice lo contrario, es decir que sus profesores están pendientes de sus requerimientos y prestos a resolver sus inquietudes.

Además de los resultados obtenidos en las encuestas, la Directora del establecimiento supo manifestar en la entrevista directa, que en la entidad bajo su dirección existen problemas de conducta por parte de algunos estudiantes, estos se manifiestan con agresividad física y verbal especialmente en sus hogares, la principal causa de este gran problema es la falta de comunicación con los padres de familia o representantes, esto surge por la falta de control en

los hogares, dejar a los niños demasiado tiempo no permite una vigilancia en cuanto a los programas violentos ya sean televisivos o en internet, induciéndolos a adquirir actitudes inadecuadas ante los demás.

Seguidamente se habla sobre los resultados obtenidos con el último grupo de participantes, los padres de familia, actor importante en el proceso de enseñanza- aprendizaje y la clave para que los niños adquieran las mejores y firmes bases en sus primeros años de vida.

De las 15 interrogantes aplicadas a los padres de familia, el 95,45% asegura que participa activamente en las actividades programadas por la unidad educativa “Matilde Hidalgo”, ya sean estas académicas, cívicas o culturales, el 90.91% de los padres está convencido que su representado se siente motivado en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; el mismo porcentaje manifiesta que brindan a su hijo o representado la oportunidad de expresar sus opiniones libremente.; en cuanto a valores se refiere, el 86,36% expresan que en el establecimiento se inculcan buenos valores y trabajo en equipo a los estudiantes.

Continuando con el resto de interrogantes, se observa que el 77, 27% de los padres de familia o representados coincide con la mayor parte de interrogantes así: aseguran que los maestros se preocupan de los problemas de sus estudiantes, los apoyan y aconsejan.; además manifiestan que su hijo o hija tiene iniciativa propia al realizar sus tareas en casa.; que se interesa además por conocer temas sobre valores y comportamiento propios de su edad.; en lo que respecta al trato que recibe el padre de familia por parte de la autoridad o docentes cuando acude al establecimiento, el 77,27% manifiestan que es bueno; el mismo número de padres aseguran que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y que a veces el rendimiento de su representado depende únicamente de la labor del docente.

Menos de la mitad de padres de familia, es decir el 36.36% indican que su hijo o hija tienen a veces problemas al adaptarse al grupo o a su maestro, con el mismo porcentaje otro grupo de padres de familia responde a la misma interrogante que nunca ocurre aquello.



La Directora del establecimiento manifestó que observa falta de colaboración e indiferencia por parte de los padres de familia en cuanto al cumplimiento de deberes y obligaciones encomendados a ellos.

De la misma manera supo manifestar que existe un porcentaje considerable de padres de familia que no acuden al establecimiento con el fin de consultar sobre el desempeño académico de su representado, sería importante que estén presentes, acompañando a sus hijos, para que los niños se sientan seguros y sepan que tienen el apoyo para resolver sus problemas y seguir adelante.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **6.1. Conclusiones**

Las conclusiones que se anotan a continuación se pudieron determinar luego del análisis de datos recopilados utilizando los tres instrumentos de investigación entrevistas, encuestas, y observación directa; el trabajo de campo y la investigación documental fue realizada a 11 maestros y a 20 estudiantes de nivel básico de la Escuela Fiscal Mixta “Matilde Hidalgo de Procel N°1”.

- La mayor parte de los docentes que laboran en la institución pertenecen al género femenino, tan solo 2 docentes son de género masculino.
- Debido al tamaño de la Institución Educativa, el personal directivo lo conforma una sola persona, quien debe planificar, coordinar, ejecutar, controlar, y evaluar las actividades o proyectos en la escuela, tomar sus propias decisiones y aplicación de estrategias de mejora en la institución.
- La mayor parte de los docentes se encuentran en edades comprendidas entre los 50 y 55 años, creando en algunos de ellos una limitante en cuanto a continuar con sus estudios y alcanzar títulos de cuarto nivel, capacitación en nuevas tecnologías o simplemente no estar acorde con la problemática actual de que son víctimas los niños y jóvenes de la actualidad.

- No existen buenas relaciones humanas entre la comunidad educativa, provocando con ello la desintegración, falta de comunicación, descoordinación en los procesos académicos y administrativos que se llevan a cabo diariamente.
- Falta de colaboración y control por parte de algunos padres de familia en lo que a inculcar valores a sus niños se refiere, se pudo determinar además su indiferencia en el cumplimiento de deberes y obligaciones, y falta de control en el hogar en lo que se refiere a programas televisivos no adecuados para su edad o permitir el uso del internet sin vigilancia.
- Se demuestra gran responsabilidad por parte de la máxima autoridad del establecimiento, quien brindó apertura para que su institución pueda mejorar en cuanto a valores se refiere.

## **6.2. Recomendaciones**

Luego de definir las conclusiones generales en cuanto a lo investigado, se plantean las siguientes recomendaciones que podrían influir en forma positiva en el ambiente educativo de todos los miembros de la institución:

- Incentivar a los maestros para que opten por la vía de la capacitación, las titulaciones que poseen actualmente deberán ser reforzadas con estudios de actualidad con el fin de que estén acorde con las exigencias que demanda la sociedad actual.
- Es importante y necesario que la autoridad del Establecimiento tome decisiones que permitan involucrar a todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje para que tomen conciencia de lo importante que es el fomento y fortalecimiento del liderazgo y valores morales y éticos en el aprendizaje de los estudiantes.
- Se recomienda socializar el código de convivencia frente a docentes, estudiantes y padres de familia con el fin de que tengan claro los deberes y obligaciones a cumplir en cualquier ámbito en el que se desempeñen.

- Los docentes deberán optar por el uso de estrategias actuales para motivar a sus estudiantes e inculcarles la importancia que tiene la práctica de valores en su desarrollo como personas, para ello se sugiere poner en ejecución la propuesta que se presenta, que se ha elaborada con la finalidad de lograr los objetivos planteados en la misma.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título de la propuesta

*“Niños creciendo en valores, logrando armonía en el ambiente escolar”*



### 7.2. Justificación

La presente propuesta está orientada al fortalecimiento y práctica de valores en las niñas y niños que se educan en la Unidad Educativa “Matilde Hidalgo de Procel # 1”, es indudable que la práctica de valores ennoblece al ser humano, mejorando notablemente su comportamiento.

Lo que se pretende alcanzar con la actual propuesta es crear un adecuado ambiente escolar, familiar y social, mejorando así las condiciones de vida de los estudiantes, logrando se esta manera elevar su autoestima; para ello se pretende que los estudiantes adopten una actitud colaborativa, realizando algunas tareas en los talleres prácticos planificados en los que se destaca los diferentes valores morales y éticos aspectos de suma importancia a tomar en cuenta en los primeros años de su educación.

A lo largo de nuestras vidas nos vemos influenciados por diversos factores ya sean de tipo social, cultural o ideológico, dando como resultado actitudes y comportamientos negativos, esto debido a una inadecuada orientación o guía por parte de maestros, padres de familia o representantes, que nos lleva a elegir decisiones incorrectas.

La presente propuesta tiene la finalidad de generar en las y los estudiantes una cultura de práctica de valores, no pretende simplemente que los estudiantes aprendan o memoricen un concepto sino que lo apliquen en su vida personal para mejorar su autoestima, mejore la interrelación con las personas que los rodean y conseguir sentirse útiles y valorados como seres humanos.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

✓ Objetivo General:

Fomentar la práctica de valores en los niños y mejorar la interrelación con las demás personas.

✓ Objetivos específicos:

- a) Participación activa de los estudiantes y sus maestros en talleres prácticos sobre valores.
- b) Inculcar a los estudiantes que la práctica de valores es un medio para elevar su autoestima, mejorando su calidad de vida y la de los demás.
- c) Generar en las niñas y niños una cultura de práctica de valores morales y éticos.
- d) Ejecución de la propuesta de mejora durante el tiempo planificado de acuerdo al cronograma establecido.

### **7.4. Actividades**

Para lograr los objetivos planteados en la presente propuesta, se ha planificado actividades prácticas orientadas al fortalecimiento de valores en las niñas y niños que se educan en la Unidad educativa “Matilde Hidalgo de Procel”.

Para ello se trabajará con un cronograma de actividades preestablecido que abarca un conjunto de actividades diversas distribuidas semanalmente durante ocho meses, sin contar los dos meses de inicio y fin del período escolar.

Inicialmente la propuesta será presentada y socializada a todos los docentes y directora del establecimiento, la misma que deberá ser explicada y justificada por la autora del trabajo de investigación.

En forma general, las actividades consisten en reunir una vez por semana por el lapso de 45 minutos al maestro de la asignatura de cultura estética o (actividades prácticas) y el grupo de estudiantes de quinto año de básica (inicialmente) con el fin de que se ejecuten las actividades planificadas que se señalan más adelante.

Para la dinámica de la semana 1, se ha recopilado información existente en la Web, de un gran listado de valores, se ha seleccionado diez de entre los que se consideran los más importantes a aplicar con las niñas y los niños del establecimiento, cada valor representará a cada uno de los meses del año (de octubre a mayo) y de esta manera a través de dinámicas con los niños y su maestro se resaltarán semanalmente la importancia de practicar cada uno de ellos, sus características y efectos positivos al aplicarlos.

Para este fin se ha logrado armar un manual de cuentos y fábulas, el mismo que se incluye en el apartado anexos, que servirá como un recurso de apoyo para el logro de los objetivos definidos en la propuesta.

La idea de la propuesta es que participen si fuera posible la mayoría de los paralelos, dependiendo de la disponibilidad de los maestros. Por ejemplo 5to año de básica participará en el taller del valor “Solidaridad” en el mes de octubre, 6to año con el valor “Responsabilidad” en noviembre, 7mo año la fidelidad en diciembre, así sucesivamente.

Es importante que todos los niños y su maestro tengan participación activa en cada una de las actividades, con el fin de que puedan vivenciar los valores, fortalecerlos y difundirlos entre el resto de alumnos y el resto de actores de la institución.

Para el efecto se requerirá que cada grupo de estudiantes del taller nombre un representante que hará las funciones de líder para guiar a sus compañeros, esto fomentará además el liderazgo entre las niñas y niños participantes.

A continuación se da a conocer la matriz de planificación con indicadores a tomar en cuenta durante el desarrollo del taller, las cuales serán facilitadas a los maestros que guiarán el proceso de la propuesta.

Cabe señalar que la planificación presentada se efectuará en cuatro semanas como se observa en la columna “Actividades básicas” durante los meses que comprende el período lectivo, a excepción de septiembre y junio.

Finalmente se procederá a realizar la evaluación al término de la cuarta semana del taller con la finalidad de verificar que las niñas y niños hayan fortalecido sus conocimientos en valores.

CONTENIDOS		ACTIVIDADES BÁSICAS	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	METODOLOGÍA	RECURSOS	EVALUACIÓN
DEFINICIÓN DE: (Nombre del valor)	OBJETIVO					
<b>RESPONSABILIDAD(Octubre)</b> <b>SOLIDARIDAD(Noviembre)</b> <b>EL PERDÓN (Diciembre)</b> <b>SINCERIDAD (Enero)</b> <b>AMISTAD (Febrero)</b> <b>GENEROSIDAD (Marzo)</b> <b>GRATITUD (Abril)</b> <b>RESPECTO (Mayo)</b>	<p>Que los niños entiendan el concepto del valor que se ha planificado para cada mes.</p> <p>Que conozcan los efectos de practicarlo y determinar los resultados obtenidos.</p> <p><b>Proceso:</b></p> <p>Comparación, Relación, Evaluación Crítica reflexiva.</p>	<p><b>Semana 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lluvia de ideas acerca de la palabra</li> <li>✓ Búsqueda de la palabra en el diccionario</li> <li>✓ Comentarios sobre su significado</li> <li>✓ Ejemplos a través de historias, cuentos o fábulas para la aprehensión del conocimiento.</li> </ul> <p><b>Semana 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reflexionar sobre el cuento o fábula visto en la semana anterior.</li> <li>✓ Sacar puntos importantes.</li> <li>✓ Hacer una discusión guiada</li> <li>✓ Hacer mapa conceptual de las opiniones</li> <li>✓ Hacer propuestas donde se incluya el tema.</li> </ul> <p><b>Semana 3 y 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llevar a cabo una o dos propuestas seleccionadas por el grupo recordando que cada grupo tiene necesidades diferentes.</li> <li>✓ Presentar la propuesta en Dirección.</li> <li>✓ Si es aprobada la propuesta, ejecutarla en el establecimiento.</li> </ul>	<p>Uso de una frase semanal acerca del valor que se colocará en el pizarrón y se leerá diariamente.</p>	<p>Trabajo grupal</p> <p>Exposición</p> <p>Discusión</p> <p>Análisis</p>	<p><b>Recursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Paleógrafos</li> <li>✓ Diccionarios</li> <li>✓ Marcadores</li> <li>✓ Borrador</li> <li>✓</li> <li>✓ Tarjeta de evaluación (personal)</li> <li>✓ Carta compromiso (personal)</li> <li>✓ Manual de cuentos, frases o fábulas.</li> </ul>	<p>Se evaluarán las propuestas así como su realización</p> <p>Se dará una tarjeta de evaluación a los padres, autoevaluación para los alumnos y coevaluación con el maestro</p>

### **7.5 Localización y cobertura espacial**

De ser aceptada la propuesta, se aplicará, en la Escuela Fiscal mixta “Matilde Hidalgo de Procel N°1”, ubicada en el Barrio San Pedro de la ciudad y provincia de Loja, calles Argentina entre Sevilla de oro y Uruguay, sector urbano.

### **7.6 Población objetivo**

El proyecto piloto podría ser impartido a 10 paralelos de aproximadamente 25 a 30 estudiantes cada uno en indistinta forma junto con el o los maestros de cultura estética y cultura física de la institución.

### **7.7 Sostenibilidad de la propuesta**

#### **Humanos**

La propuesta es sostenible, debido a la necesidad que tienen los alumnos de desarrollarse en un ambiente adecuado en su centro educativo, en el cual exista el respeto por los deberes y derechos de los niños, el fortalecimiento e incentivo de valores que les permitirá ser individuos íntegros, seguros, capaces de valorarse y quererse por lo que son, y como consecuencia de ello elevar su autoestima.

Es sostenible además por la exigencia a los docentes y directivos de brindar una educación con calidad y calidez que permita a todos desenvolverse de mejor manera y adquirir las competencias necesarias que exige la sociedad actual.

Y finalmente por la confianza de los padres de familia depositada en los maestros y la confianza de lograr en sus hijos niños fuertes en valores.



### **Tecnológicos**

Para la presente propuesta se logró obtener información del internet, con el fin de facilitar la planificación de los talleres prácticos ampliación y profundización de la información para los docentes y fortalecimiento del proceso de aprendizaje en los estudiantes.

### **Materiales**

Todas las aulas, cuentan con pupitres, pizarras y anaqueles que fomentan el orden, además de ello se debe contar con diccionarios, papelógrafos, marcadores de tiza líquida, borrador, manual de cuentos y fábulas, tarjetas para evaluación, esto entre los más importantes.

### **Físicos**

La Escuela cuenta con una infraestructura a que tal vez hace falta mejorar, las aulas o en ocasiones el patio, dependiendo de la actividad, serán los lugares propicios en los cuales se desarrollará la propuesta.

### **Económicos**

En vista de que la propuesta posiblemente traerá mejoras en la calidad de la educación, sería factible que los directivos de la institución opten por la autogestión, que a la larga no significaría un gasto sino una inversión, en mejorar el ambiente escolar de maestros, estudiantes y padres de familia.

Cabe señalar que no sería necesaria la contratación de recurso humano para los talleres de capacitación, lo que se requiere es de material indispensable para llevar a cabo el taller.

## Organizacionales

La aceptación de la propuesta estará evidenciada en la autorización otorgada por la Directora del establecimiento una vez que haya sido socializada por la autora de la investigación.

### 7.8 Presupuesto del programa de capacitación

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papelógrafos	96	0,50	48,00
Marcadores pizarra	16	0,75	12,00
Fotocopias manual de cuentos y fábulas	1680	0,02	33,60
Fotocopias evaluaciones	250	0,02	5,00
Fotocopias cartas de compromiso	250	0,02	5,00
Imprevistos (transporte, cinta masking, adhesivos-nombre, dulces etc.)			80,00
<b>TOTAL:</b>			<b>183,60</b>

TABLA Nº 25  
PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA  
ELABORADO POR: Mónica Herrera

### 7.9 Cronograma

En el caso de contar con la aprobación y autorización de las autoridades de la Unidad Educativa “Matilde Hidalgo de Procel Nº 1”, se propone el siguiente cronograma:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio																							
	semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Presentación de la propuesta a la Directora		■																															
Socialización de la Propuesta a los Docentes.			■																														
<b>TALLER 1</b> ✓ Conceptualización ✓ Análisis				😊				😊				😊				😊				😊				😊				😊					
✓ <b>TALLER 2</b> ✓ Ejemplificación ✓ Reflexión				😊				😊				😊				😊				😊				😊				😊					
<b>TALLER 3</b> ✓ Aplicación ✓ Ejecución				😊	😊			😊	😊				😊	😊				😊	😊				😊	😊				😊	😊				
Evaluación				😊				😊				😊				😊				😊				😊				😊					
<b>VALORES</b> →					RESPONSABILIDAD	SOLIDARIDAD				PERDÓN				SINCERIDAD				AMISTAD				GENEROSIDAD				GRATITUD				RESPECTO			

TABLA Nº 26  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  
ELABORADO POR: Mónica Herrera



## 8. BIBLOGRAFÍA

- 📖 ALVAREZ Gálvez L. (2010), *Guía didáctica, Toma de Decisiones*, Editorial UTPL, Loja.
- 📖 CORREA Jaramillo C. (2009), *Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación*, Editorial UTPL, Loja.
- 📖 GUILLÉN PARRA, G. (2006), *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*, PEARSON EDUCACIÓN S. A., Madrid.
- 📖 PÉREZ SERRANO, G. (2004). *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural. Aplicaciones prácticas*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- 📖 GONZÁLEZ, M., NIETO, J., PORTELAP, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- 📖 LÓPEZ YÁÑEZ, J. y otros (2003). *Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Madrid: Síntesis, S.A.
- 📖 ROMERO, M., Zurita G., *Análisis estadístico de algunas características de los profesores que laboran en el magisterio fiscal del Ecuador*.
- ✓ [www.cshttp://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htmribd.com.doc](http://www.cshttp://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htmribd.com.doc)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa2.shtml>
- ✓ [http://html.rincondelvago.com/la-educacion-encierra-un-tesoro\\_jacques-delors.html](http://html.rincondelvago.com/la-educacion-encierra-un-tesoro_jacques-delors.html)
- ✓ Tomado de: <http://liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf>
- ✓ <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/526/12>

## 9. APÉNDICES

### Anexo N° 1

#### FOTOS DEL ESTABLECIMIENTO



Fotografía N° 1: Vista externa de la Unidad Educativa "Matilde Hidalgo de Procel"



Fotografía N° 2: Vista interna, patio de ingreso a la Unidad Educativa "Matilde Hidalgo de Procel"



Fotografía N° 3: Vista interior del salón de clase 3er año de básica paralelo "B" Unidad Educativa "Matilde Hidalgo de Procel"

## Anexo Nº 2

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

*Estimados señores Directivos:*

*La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.*

*Respetuosamente solicito a Ud. responder el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para la presente investigación.*

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ENCUESTA

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Sexo	
masculino ( )	femenino ( )

Edad	
25 -30 años ( )	46-50 años ( )
31-35 años ( )	51-55 años ( )
36-40 años ( )	56-60 años ( )
41-45 años ( )	61 y más ( )

*INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:*

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

Ubicación del Establecimiento Educativo:

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

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

*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?
- El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
  - Coordinadores de área ( )
  - Por grupos de trabajo ( )
  - Trabajan individualmente ( )
  - Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_
3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:
- El número de miembros en la institución ( )
  - Los resultados obtenidos en la institución ( )
  - El valor y tiempo empleados en la institución ( )
  - 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
- Director ( )
  - Rector ( )
  - 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:

- (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología



- e. ( ) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. ( ) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. ( ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( )

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

*"Educa a los niños. Educadlos en la tolerancia, en la solidaridad. Transmitirle lo más importante que tenemos: la herencia cultural"*

**Aldecoa, Josefina (1997)**

## ENCUESTA A DOCENTES

*Estimado 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 uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SUPROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIASPORSUCOLABORACIÓN

ENCUESTA

*INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO*

Sexo	
masculino ( )	femenino ( )

Edad	
25 -30 años ( )	46-50 años ( )
31-35 años ( )	51-55 años ( )
36-40 años ( )	56-60 años ( )
41-45 años ( )	61 y más ( )

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

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

Ubicación del Establecimiento Educativo: Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano()      Rural()

Tipo de establecimiento:

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
2. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
3. Sentirme poco integrado en el área entre los compañeros			
4. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
5. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
6. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
7. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
8. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
9. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
10. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
11. 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.			
12. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
13. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
14. 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			

*"Educad a los niños. Educadlos en la tolerancia, en la solidaridad. Transmitirle lo más importante que tenemos: la herencia cultural"*

*Aldecoa, Josefina (1997)*



DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades prefieren hablar más, que escuchar 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

*“Procura en tus estudios no saber más que los otros, sino saberlo mejor. “*

Lucio Anneo Séneca

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

*Estimados señores Padres de Familia:*

*La presente encuesta, intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se educa su representado.*

*Respetuosamente solicito a Ud. responder el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para la presente investigación.*

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### ENCUESTA

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Sexo	
masculino ( )	femenino ( )

Edad	
25 -30 años ( )	46-50 años ( )
31-35 años ( )	51-55 años ( )
36-40 años ( )	56-60 años ( )
41-45 años ( )	61 y más ( )

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del Establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

Ubicación del Establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

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

Sector:      Urbano ( )      Rural ( )

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

*Tipo de establecimiento:*

- k. Fiscal ( )
- l. Fiscomisional ( )
- m. Municipal ( )
- n. Particular laico ( )
- o. Particular religioso ( )

7. Año que cursa su representado:

1ero( )	2do( )	3ero( )	4to( )	5to( )	6to( )	7mo( )
---------	--------	---------	--------	--------	--------	--------

8. Edad de su representado: ..... AÑOS

9. Parentesco con su representado:

Papá	
Mamá	
Abuela	
Abuelo	
Tía	
Tío	
Otro (especifique) .....	

10. Cuestionario:

	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	Participo en las actividades programadas (académicas, cívicas, culturales)			
2.	Su representado se siente motivado en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
3.	Los maestros se preocupan de los problemas de sus estudiantes, los apoyan y aconsejan.			
4.	El estudiante tiene iniciativa propia al realizar sus tareas en casa.			
5.	El rendimiento de su representado depende únicamente de la labor del docente.			
6.	Los docentes del establecimiento trabajan en forma innovadora, con variedad de creatividad.			
7.	El estudiante se interesa por conocer temas sobre valores y comportamiento propios de su edad.			
8.	Cuando el Padre de Familia acude al establecimiento, recibe un buen trato por parte de las autoridades y docentes			
9.	En las reuniones a las que Ud. asiste, las autoridades o docentes incluyen temas o frases de motivación y valores.			
10.	Es Ud. convocado por parte del establecimiento a cursos o charlas relacionados a cómo guiar a sus hijos (Escuela para Padres).			
11.	El padre de familia brinda a su hijo o representado la oportunidad de expresar sus opiniones libremente.			
12.	Los trabajos enviados a casa incluyen instrucciones claras y permiten al estudiante desarrollar su creatividad-			
13.	El estudiante tiene problemas al adaptarse al grupo o a su maestro.			
14.	En el establecimiento se inculcan buenos valores y trabajo en equipo a los estudiantes.			
15.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3  
**MANUAL DE CIENTOS Y FÁBULAS**

1. LA RESPONSABILIDAD

La pareja silenciosa



LA PAREJA SILENCIOSA

Érase una vez un joven que tenía fama de ser el individuo más terco de la ciudad, y una mujer que tenía fama de ser la doncella más tozuda, e inevitablemente terminaron por enamorarse y casarse. Después de la boda, celebraron en su nuevo hogar un gran festín que duró todo el día.

Al fin los amigos y parientes no pudieron comer más, y uno por uno se marcharon. Los novios cayeron agotados, y estaban preparándose para quitarse los zapatos y descansar cuando el marido notó que el último invitado se había olvidado de cerrar la puerta al marcharse.

-Querida -dijo-, ¿te molestaría levantarte para cerrar la puerta? Entra una corriente de aire.

-¿Por qué debo cerrarla yo? -bostezó la esposa-. Estuve de pie todo el día, y acabo de sentarme. Ciérrala tú.

-¡Conque sí! -rezongó el esposo-. En cuanto tienes la sortija en el dedo, te conviertes en una holgazana.

-¿Cómo te atreves? -gritó la novia-. No hace un día que estamos casados y ya me insultas y me tratas con prepotencia. ¡Debí saber que serías uno de esos maridos!



-Vaya -gruñó el esposo-. ¿Debo escuchar tus quejas eternamente?

-¿Y yo debo escuchar eternamente tus protestas y reproches?

Se miraron con mal ceño durante cinco minutos. Luego la novia tuvo una idea.

-Querido -dijo-, ninguno de ambos quiere cerrar la puerta, y ambos estamos cansados de oír la voz del otro. Así que propongo una competencia. El que hable primero debe levantarse a cerrar la puerta.

-Es la mejor idea que he oído en todo el día -respondió el esposo-. Comencemos ahora.

Se pusieron cómodos, cada cual en una silla, y se sentaron frente a frente sin decir una palabra.

Así habían pasado dos horas cuando un par de ladrones pasó por la calle con un carro. Vieron la puerta abierta y entraron en la casa, donde no parecía haber nadie, y se pusieron a robar todo aquello de que podían echar mano. Tomaron mesas y sillas, descolgaron cuadros de las paredes, incluso enrollaron alfombras. Pero los recién casados no hablaban ni se movían.

"No puedo creerlo -pensó el esposo-. Se llevarán todo lo que poseemos, y ella no dice una palabra."

"¿Por qué no pide ayuda -se preguntó la esposa-. ¿Piensa quedarse sentado mientras nos roban a su antojo?"

Al fin los ladrones repararon en esa callada e inmóvil pareja y, tomando a los recién casados por figuras de cera, los despojaron de sus joyas, relojes y billeteras. Pero ninguno de ambos dijo una palabra.

Los ladrones se largaron con su botín, y los recién casados permanecieron sentados toda la noche. Al amanecer un policía pasó por la calle y, viendo la puerta abierta, se asomó para ver si todo estaba bien. Pero no pudo obtener una respuesta de la pareja silenciosa.

-¡A ver! -rugió-. ¡Soy el agente de la ley! ¿Quiénes son ustedes? ¿Esta casa les pertenece? ¿Qué sucedió con todos los muebles?

Y al no obtener respuesta, se dispuso a golpear al hombre en la oreja.

-¡No se atreva! -gritó la esposa, poniéndose en pie-. Es mi marido, y si usted le pone un dedo encima, tendrá que responder ante mí.

-¡Gane! -gritó el esposo, batiendo las palmas-. ¡Ahora ve a cerrar la puerta!

Citadel por William J. Bennett. El libro de las virtudes

## SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

Objetivo.- Estimular a cumplir nuestras obligaciones y ser responsable.

Contenido.-

### Responsabilidad

Todos comprendemos la irresponsabilidad cuando alguien no cumple lo que promete ¿Pero sabemos nosotros vivirla?

La responsabilidad (o la irresponsabilidad) es fácil de detectar en la vida diaria, especialmente en su faceta negativa: la vemos en el plomero que no hizo correctamente su trabajo, en el carpintero que no llegó a pintar las puertas en el día que se había comprometido, en el joven que tiene bajas calificaciones, en el arquitecto que no ha cumplido con el plan de construcción para un nuevo proyecto, y en casos más graves en un funcionario público que no ha hecho lo que prometió o que utiliza los recursos públicos para sus propios intereses.

Sin embargo plantearse qué es la responsabilidad no es algo tan sencillo. Un elemento indispensable dentro de la responsabilidad es el cumplir un deber. La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos

nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.

La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo. En el caso del plomero, tiene que tomarse la molestia de hacer bien su trabajo. El carpintero tiene que dejar de hacer aquella ocupación o gusto para ir a la casa de alguien a terminar un encargo laboral. La responsabilidad puede parecer una carga, y el no cumplir con lo prometido origina consecuencias.

¿Por qué es un valor la responsabilidad? Porque gracias a ella, podemos convivir pacíficamente en sociedad, ya sea en el plano familiar, amistoso, profesional o personal.

Cuando alguien cae en la irresponsabilidad, fácilmente podemos dejar de confiar en la persona. En el plano personal, aquel marido que durante una convención decide pasarse un rato con una mujer que recién conoció y la esposa se entera, la confianza quedará deshecha, porque el esposo no tuvo la capacidad de cumplir su promesa de fidelidad. Y es que es fácil caer en la tentación del capricho y del bienestar inmediato. El esposo puede preferir el gozo inmediato de una conquista, y olvidarse de que a largo plazo, su matrimonio es más importante.

El origen de la irresponsabilidad se da en la falta de prioridades correctamente ordenadas. Por ejemplo, el carpintero no fue a pintar la puerta porque llegó su "compadre" y decidieron tomarse unas cervezas en lugar de ir a cumplir el compromiso de pintar una puerta. El carpintero tiene mal ordenadas sus prioridades, pues tomarse una cerveza es algo sin importancia que bien puede esperar, pero este hombre (y tal vez su familia), depende de su trabajo.

La responsabilidad debe ser algo estable. Todos podemos tolerar la irresponsabilidad de alguien ocasionalmente. Todos podemos caer fácilmente alguna vez en la irresponsabilidad. Empero, no todos toleraremos la irresponsabilidad de alguien durante mucho tiempo. La confianza en una

persona en cualquier tipo de relación (laboral, familiar o amistosa) es fundamental, pues es una correspondencia de deberes. Es decir, yo cumplo porque la otra persona cumple.

El costo de la irresponsabilidad es muy alto. Para el carpintero significa perder el trabajo, para el marido que quiso pasarse un buen rato puede ser la separación definitiva de su esposa, para el gobernante que usó mal los recursos públicos puede ser la cárcel.

La responsabilidad es un valor, porque gracias a ella podemos convivir en sociedad de una manera pacífica y equitativa. La responsabilidad en su nivel más elemental es cumplir con lo que se ha comprometido, o la ley hará que se cumpla. Pero hay una responsabilidad mucho más sutil (y difícil de vivir), que es la del plano moral.

Si le prestamos a un amigo un libro y no lo devuelve, o si una persona nos deja plantada esperándole, entonces perdemos la fe y la confianza en ella. La pérdida de la confianza termina con las relaciones de cualquier tipo: el chico que a pesar de sus múltiples promesas sigue obteniendo malas notas en la escuela, el marido que ha prometido no volver a emborracharse, el novio que sigue coqueteando con otras chicas o el amigo que suele dejarnos plantados. Todas estas conductas terminarán, tarde o temprano y dependiendo de nuestra propia tolerancia hacia la irresponsabilidad, con la relación.

Ser responsable es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

Los valores son los cimientos de nuestra convivencia social y personal. La responsabilidad es un valor, porque de ella depende la estabilidad de nuestras relaciones. La responsabilidad vale, porque es difícil de alcanzar.

¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra responsabilidad?

El primer paso es percatarnos de que todo cuanto hagamos, todo compromiso, tiene una consecuencia que depende de nosotros mismos. Nosotros somos quienes decidimos.

El segundo paso es lograr de manera estable, habitual, que nuestros actos correspondan a nuestras promesas. Si prometemos "hacer lo correcto" y no lo hacemos, entonces no hay responsabilidad.

El tercer paso es educar a quienes están a nuestro alrededor para que sean responsables. La actitud más sencilla es dejar pasar las cosas: olvidarse del carpintero y conseguir otro, hacer yo mismo el trabajo de plomería, despedir al empleado, romper la relación afectiva. Pero este camino fácil tiene su propio nivel de responsabilidad, porque entonces nosotros mismos estamos siendo irresponsables al tomar el camino más ligero. ¿Qué bien le hemos hecho al carpintero al despedirlo? ¿Realmente romper con la relación era la mejor solución? Incluso podría parecer que es "lo justo" y que estamos haciendo "lo correcto". Sin embargo, hacer eso es caer en la irresponsabilidad de no cumplir nuestro deber y ser iguales al carpintero, al gobernante que hizo mal las cosas o al marido infiel. ¿Y cuál es ese deber? La responsabilidad de corregir.

El camino más difícil, pero que a la larga es el mejor, es el educar al irresponsable. ¿No vino el carpintero? Entonces, a ir por él y hacer lo que sea necesario para asegurarnos de que cumplirá el trabajo. ¿Y el plomero? Hacer que repare sin costo el desperfecto que no arregló desde la primera vez. ¿Y con la pareja infiel? Hacerle ver la importancia de lo que ha hecho, y todo lo que depende de la relación. ¿Y con el gobernante que no hizo lo que debía? Utilizar los medios de protesta que confiera la ley para que esa persona responda por sus actos.

Vivir la responsabilidad no es algo cómodo, como tampoco lo es el corregir a un irresponsable. Sin embargo, nuestro deber es asegurarnos de que todos podemos convivir armónicamente y hacer lo que esté a nuestro alcance para lograrlo.

¿Qué no es fácil? Si todos hiciéramos un pequeño esfuerzo en vivir y corregir la responsabilidad, nuestra sociedad, nuestros países y nuestro mundo serían diferentes.

Sí, es difícil, pero vale la pena.

Con autorización de: [www.encuentra.com](http://www.encuentra.com)

Actividades.-

1. Sacar por impresora, hacer fotocopias y leerlo a los alumnos.
2. Formar equipos de 4 ó 5 alumnos y contestar a estas preguntas:
  - a) ¿Qué carácter tenían los novios?
  - b) ¿Es adecuado el trato que hicieron?
  - c) ¿Qué perdieron por ser egoístas?
3. Leer las contestaciones de los equipos.

## 2. LA SOLIDARIDAD

### La leyenda del cucharón



Hacía mucho tiempo que no llovía en la comarca. El clima era tan caliente y seco que las flores se marchitaban, la hierba estaba calcinada y parda, y aun los árboles grandes y fuertes estaban muriendo. El agua se secaba en los arroyos y ríos, los manantiales estaban secos, las fuentes dejaron de burbujear. Las vacas, los perros, los caballos, los pájaros y todas las personas estaban sedientos. Todos se sentían incómodos y enfermos.

Había una niña cuya madre enfermó gravemente.

-Oh -dijo la niña-, si tan sólo encontrara agua para mi madre, sin duda ella se repondría. Debo encontrar agua.

Tomó su taza de hojalata y partió en busca de agua. Al cabo del tiempo encontró una pequeña fuente en una ladera. Estaba casi seca. El agua goteaba muy despacio desde abajo de la roca. La niña sostuvo la taza y recogió unas gotas. Aguardó un largo, largo tiempo, hasta que la taza se llenó de agua. Luego bajó la cuesta de la montaña sosteniendo la taza con mucho cuidado, pues no quería derramar una sola gota.

En el camino se cruzó con un pobre perro que apenas podía caminar. Respiraba entrecortadamente y la lengua reseca le colgaba de la boca.

-Pobre perrito -dijo la niña-, estás tan sediento. No puedo seguir de largo sin darte unas gotas de agua. Si te doy sólo un poco, aún habrá suficiente para mi madre.

Así que la niña vertió un poco de agua en la mano y le ofreció al perro. Él lamió rápidamente y se sintió mucho mejor, de modo que se puso a menear la cola y ladrar, como si le diera las gracias. Y la niña no lo notó, pero su cucharón de hojalata se había convertido en un cucharón de plata y estaba tan lleno de agua como antes.

Se acordó de su madre y echó a andar a toda prisa. Cuando llegó a casa casi anochecía. La niña abrió la puerta y subió rápidamente a la habitación de su madre. Cuando entró en la habitación, la vieja criada que ayudaba a la niña y su madre, y que había trabajado todo el día para cuidar de esa mujer enferma, se acercó a la puerta. Estaba tan fatigada y sedienta que apenas podía hablar.

-Dale un sorbo de agua -dijo la madre-. Ha trabajado con ahínco todo el día y la necesita mucho más que yo.

Así que la niña le acercó la taza a los labios y la vieja criada bebió un sorbo de agua. De inmediato se sintió mucho mejor y se acercó a la madre y la alzó. La niña no notó que la taza se había convertido en una taza de oro y estaba tan llena de agua como antes.

Luego acercó la taza a los labios de la madre, que bebió y bebió. ¡Oh, se sentía mucho mejor! Cuando hubo terminado, aún quedaba un poco de agua en la taza. La niña se la iba a llevar a los labios cuando oyó un golpe en la puerta. La criada la abrió y se encontró con un desconocido. Estaba pálido y sucio de polvo.

-Tengo sed -dijo-. ¿Puedo beber un poco de agua?

La niña dijo:

-Claro que sí, sin duda la necesitas mucho más que yo. Bébela toda.

El desconocido sonrió y tomó el cucharón, que de inmediato se convirtió en un cucharón de diamante. Lo dio vuelta y toda el agua se cayó al suelo. Y donde caía el agua burbujeó una fuente. El agua fresca fluía sin cesar, agua de sobra para la gente y los animales de toda la comarca.

Mientras miraban el agua se olvidaron del forastero, pero cuando miraron se había ido. Creyeron verle desaparecer en el cielo... y allá en el cielo, alto y claro, brillaba el cucharón de diamante. Todavía brilla en lo alto, y recuerda a la gente la niñita que era amable y abnegada. Se llama el Gran Cucharón.

\* En inglés, Big Dipper (Gran Cucharón) es otro modo de denominar la constelación de la Osa Mayor.

Versión de J. Berg Esenwein y Marietta Stockard

## SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

Objetivo.- Fomentar la solidaridad y la generosidad entre los alumnos.

Contenido.-

### Solidaridad

Un valor que nos ayuda a ser una mejor sociedad y que no solamente debe vivirse en casos de desastre y emergencia.

Pensamos en la Solidaridad como una actitud que debemos asumir en emergencias y desastres, sin embargo, la Solidaridad es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.

Podemos manifestar esta unión y cooperación, cada vez que procuramos el bienestar de los demás, participando en iniciativas que nos impulsen a servirles, como puede ser la visita a los enfermos en un hospital, haciendo colectas de ropa y alimentos para los más necesitados, en un grupo que imparta educación en comunidades marginadas, colaborando en campañas de cuidado y limpieza de calles y áreas recreativas de la comunidad, en los momentos que auxiliamos a quienes son víctimas de alguna catástrofe, es decir, prestando nuestros servicios en la creación de mejores condiciones de vida.

No podemos reducir el concepto de Solidaridad a un simple servicio extraordinario; el término "servicio", puede hacernos perder de vista otros aspectos de la Solidaridad:



- En la empresa los dueños deben procurar pagar un salario justo a sus trabajadores, de tal manera que les alcance para cubrir las necesidades primordiales de su familia; también los trabajadores en la oficina, el taller, el hospital, deben preocuparse por ayudar a sus colegas a desempeñar mejor su labor, con consejos, orientaciones o simplemente enseñarlos a hacer aquello que más se les dificulta.

- En el trabajo personal: poniendo alegría y empeño por hacerlo lo más perfectamente posible, pues garantiza el progreso de la empresa y por consiguiente el propio.

- Los educadores actualizando continuamente sus conocimientos, al mismo tiempo que las técnicas de enseñanza, para garantizar un mejor aprendizaje y aprovechamiento de los alumnos, además de ver en cada educando a una persona en desarrollo y formación.

- En el hogar: dando un trato justo a los empleados que conviven diariamente con nosotros y nos ayudan a tener una vida más agradable.

- El respetar las normas de vialidad al ir conduciendo, para garantizar la seguridad de los peatones y automovilistas.

La solidaridad es la ayuda mutua que debe existir entre las personas, no porque se les conozca o sean nuestros amigos, simplemente porque todos tenemos el deber de ayudar al prójimo y el derecho a recibir la ayuda de nuestros semejantes.

Qué agradable es el momento en que un desconocido se ofrece a ayudarnos a cambiar el neumático averiado o levanta los objetos que han caído de nuestras manos, son pequeños detalles de Solidaridad: servir a los demás desinteresadamente, por el simple hecho de ser personas, porque han descubierto la fraternidad....

Debemos descubrir y comprender que en cada lugar de trabajo y de convivencia, las personas tienen algo interesante que aportar y que enseñarnos; si aprendemos a interesarnos por el bienestar de las personas estamos en condiciones de ayudarles y prestarles un mejor servicio.

Si queremos que algo mejore - el servicio de limpieza de las calles o la educación que reciben los hijos en la escuela, por ejemplo -, debemos decidirnos a tomar el problema en nuestras manos, tal vez el vecino tiene la

misma inquietud, y sólo le hacía falta con quien empezar a trabajar, con sus medios y los nuestros... no esperemos que las cosas cambien por sí mismas.

Generalmente el bien común va planteando nuevas necesidades, consecuentemente la labor no termina, pero se crea un ciclo en el cual se va haciendo cada vez más efectiva la ayuda y participación de todos. En resumidas cuentas, para vivir la Solidaridad se requiere pensar en los demás como si fuera otro yo, pues no vivimos aislados y nuestros conciudadanos esperan que alguien se preocupe por el bienestar y seguridad de todos, tal vez de alguien como nosotros, como líderes emprendedores.

Con autorización de: [www.encuentra.com](http://www.encuentra.com)

Actividades.-

1. Sacar por impresora este texto y hacer copias para cada chico.
2. El profesor lee y explica el ejercicio.
3. Los alumnos forman grupos de 6 ó 7 chicos y nombran un secretario que escriba las contestaciones a estas preguntas:
  - a) ¿A quién dio agua la niña?
  - b) ¿En qué se fue convirtiendo la taza?
  - c) ¿Cómo era la niña?
  - d) ¿Qué nos enseña este texto?
  - e) ¿Cómo podemos vivir la solidaridad con los amigos y compañeros?
4. Los secretarios leen las contestaciones y el profesor las escribe en la pizarra, para sacar conclusiones generales.

### 3. EL PERDÓN



#### La naranja de Toni

Jaime y Toni eran dos jóvenes de 18 y 22 años que trabajaban juntos pero no se dirigían la palabra desde un día que discutieron y pelearon por una tontería.

Jaime sufría por esta situación; más de una vez había intentado reconciliarse, pero Toni no quería.

Un día, por problemas de trabajo y yendo en el mismo coche, tuvieron la desgracia de tener un accidente muy aparatoso y no podían salir.

Al poco rato, Jaime parecía que iba a desvanecerse y exclamó:

-“¡Tengo sed!”

Toni recordó que lo único que tenía era una naranja, pero él también tenía mucha sed. La partió por la mitad y la iba exprimiendo en los labios de su compañero; por unos instantes olvidó su enfado.

Jaime al ver cómo le asistía, le ayudaba, compartía su dolor y le daba lo único que tenía, la naranja, le dijo:

-“¿Toni, qué estás haciendo?” Tenías una naranja y la estás compartiendo conmigo”.

-“Tenías sed.”

-“Tú también debías tener. Eres un compañero admirable. Dame la mano y perdóname.”

Y en silencio se apretaron las manos fraternalmente.

Al poco rato llegaron los equipos de salvamento.

A partir de aquel día Jaime y Toni se convirtieron en amigos inseparables.

Carreras Ll. y otros. Cómo educar en valores. Narcea Ediciones.

## SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

Objetivo.- Aprender a perdonar y restablecer la amistad.

Contenidos.-

### Perdón

Los resentimientos nos impiden vivir plenamente sin saber que un simple acto del corazón puede cambiar nuestras vidas y de quienes nos rodean

En los momentos que la amistad o la convivencia se rompen por cualquier causa, lo más común es la aparición de sentimientos negativos: la envidia, el rencor, el odio y el deseo de venganza, llevándonos a perder la tranquilidad y la paz interior. Al perder la paz y la serenidad, los que están a nuestro alrededor sufren las consecuencias de nuestro mal humor y la falta de comprensión. Al pasar por alto los detalles pequeños que nos incomodan, no se disminuye la alegría en el trato cotidiano en la familia, la escuela o la oficina.

Sin embargo, no debemos dejar que estos aspectos nos invadan, sino por el contrario, perdonar a quienes nos han ofendido, como un acto voluntario de disculpar interiormente las faltas que han cometido otros.

En ocasiones, estos sentimientos son provocados por acciones o actitudes de los demás, pero en muchas otras, nos sentimos heridos sin una razón concreta, por una pequeñez que ha lastimado nuestro amor propio.

La imaginación o el egoísmo pueden convertirse en causa de nuestros resentimientos:

- Cuando nos damos el lujo de interpretar la mirada o la sonrisa de los demás, naturalmente de manera negativa;

- Por una respuesta que recibimos con un tono de voz, a nuestro juicio indiferente o molesta;

- No recibir el favor que otros nos prestan, en la medida y con la calidad que nosotros habíamos supuesto;

- En el momento que a una persona que consideramos de "una categoría menor", recibe un favor o una encomienda para lo cual nos considerábamos más aptos y consideramos injusta la acción.

Es evidente que al ser susceptibles, creamos un problema en nuestro interior, y tal vez enjuiciamos a quienes no tenían la intención de lastimarnos.

Para saber perdonar necesitamos:

- Evitar "interpretar" las actitudes.

- No hacer juicios sin antes de preguntarnos el "por qué" nos sentimos agredidos (así encontraremos la causa: imaginación, susceptibilidad, egoísmo).

- Si el malentendido surgió en nuestro interior solamente, no hay que seguir lastimándonos: no hay que perdonar. Lamentamos bastante cuando descubrimos que no había motivo de disgusto... entonces nosotros debemos pedir perdón.

Si efectivamente hubo una causa real o no tenemos claro qué ocurrió:

- Tener disposición para aclarar o arreglar la situación.  
- Pensar la manera de llegar a una solución.  
- Buscar el momento más adecuado para platicarlo con calma y tranquilidad, sobre todo de nuestra parte.

- Escuchar con paciencia, buscando comprender los motivos que hubo.  
- Exponer nuestras razones y llegar a un acuerdo.  
- Olvidar el incidente y seguir como si nada hubiera pasado.

El Perdón enriquece al corazón porque le da mayor capacidad de amar; si perdonamos con prontitud y sinceramente, estamos en posibilidad de comprender las fallas de los demás, actuando generosamente en ayudar a que las corrijan.

Es necesario recordar que los sentimientos negativos de resentimiento, rencor, odio o venganza pueden ser mutuos debido a un malentendido, y es frecuente encontrar familia en donde se forma un verdadero torbellino de odios. Nosotros no perdonamos porque los otros no perdonan. Es necesario romper ese círculo vicioso comprendiendo que "Amor saca amor". Una actitud valiente de perdón y humildad obtendrá lo que la venganza y el odio nunca pueden, y es lograr restablecer la armonía.

Una sociedad, una familia o un individuo lleno de resentimientos impiden el desarrollo hacia una esfera más alta.

Perdonar es más sencillo de lo que parece, todo está en buscar la forma de mantener una convivencia sana, de la importancia que le damos a los demás como personas y de no dejarnos llevar por los sentimientos negativos.

Con autorización de:

Actividades.-

1. Formar equipos y leer el texto.
2. El secretario del equipo copia las contestaciones a estas preguntas:
  - a) ¿Por qué estaban enfadados Jaime y Toni?
  - b) ¿Qué le pasó a Jaime?
  - c) ¿Cómo le ayudó Toni?
  - d) ¿Con qué palabras se reconciliaron?
  - e) ¿Cómo podemos restablecer la amistad con todos?
- 3, Copiar en la pizarra las contestaciones a la pregunta e)

## 4. LA SINCERIDAD

### El pastorcito mentiroso



#### El pastorcito mentiroso

Érase una vez un pastorcito que cuidaba su rebaño a cierta distancia de la aldea. Una vez pensó en gastar una broma para divertirse a costa de los aldeanos. Corrió a la aldea gritando a todo pulmón:

-¡Lobo! ¡Lobo! ¡Socorro! ¡Un lobo ataca mis corderos!

Los bondadosos aldeanos dejaron sus tareas y corrieron al campo a ayudarlo. Pero cuando llegaron allá el niño se rió de sus molestias; no había ningún lobo.

Otro día el niño les gastó la misma broma, y los aldeanos acudieron corriendo y nuevamente fueron objeto de burla.

Hasta que un día un lobo entró en el corral y empezó a matear los corderos. Muy asustado, el niño corrió en busca de ayuda.

-¡Lobo! ¡Lobo! -gritó-. ¡Un lobo ataca mi rebaño! ¡Socorro!

Los aldeanos oyeron, pero pensaron que era otra jugarreta y nadie le prestó la menor atención. Y el pastorcito perdió todas sus ovejas.

Eso les sucede a los que mienten: nadie les cree, ni siquiera cuando dicen la verdad.

Esopo.

#### SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

Objetivo.- Comprender la necesidad de decir siempre la verdad.

Contenido.-

### **Sinceridad**

Es un valor que debemos vivir para tener amigos, para ser dignos de confianza

¿Alguna vez has sentido la desilusión de descubrir la verdad?, ¿esa verdad que descubre un engaño o una mentira?, seguramente si; la incomodidad que provoca el sentirnos defraudados, es una experiencia que nunca deseamos volver a vivir, y a veces, nos impide volver a confiar en las personas, aún sin ser las causantes de nuestra desilusión.

Pero la Sinceridad, como los demás valores, no es algo que debemos esperar de los demás, es un valor que debemos vivir para tener amigos, para ser dignos de confianza....

La Sinceridad es un valor que caracteriza a las personas por la actitud congruente que mantienen en todo momento, basada en la veracidad de sus palabras y acciones.

Para ser sinceros debemos procurar decir siempre la verdad, esto que parece tan sencillo, a veces es lo que más cuesta trabajo. Utilizamos las "mentiras piadosas" en circunstancias que calificamos como de baja importancia, donde no pasa nada: como el decir que estamos avanzados en el trabajo, cuando aún no hemos comenzado, por la suposición de que es fácil y en cualquier momento podemos estar al corriente. Obviamente, una pequeña mentira, llevará a otra más grande y así sucesivamente... hasta que nos sorprenden.

Al inventar defectos o hacerlos más grandes en una persona, ocultamos el enojo o la envidia que tenemos. Con aires de ser "franco" o "sincero", decimos con facilidad los errores que comenten los demás, mostrando lo ineptos o limitados que son.

No todo esta en la palabra, también se puede ver la Sinceridad en nuestras actitudes. Cuando aparentamos lo que no somos, (normalmente es según el propósito que se persiga: trabajo, amistad, negocios, círculo social...), se tiene



la tendencia a mostrar una personalidad ficticia: inteligentes, simpáticos, educados, de buenas costumbres... En este momento viene a nuestra mente el viejo refrán que dice: "dime de que presumes... y te diré de que careces"; gran desilusión causa el descubrir a la persona como era en la realidad, alguna vez hemos dicho o escuchado: "no era como yo pensaba", "creí que era diferente", "si fuese sincero, otra cosa sería"...

Cabe enfatizar que "decir" la verdad es una parte de la Sinceridad, pero también "actuar" conforme a la verdad, es requisito indispensable.

El mostrarnos "como somos en la realidad", nos hace congruentes entre lo que decimos, hacemos y pensamos, esto se logra con el conocimiento y la aceptación de nuestras cualidades y limitaciones,

En ocasiones faltamos a la Sinceridad por descuido, utilizando las típicas frases "creo que quiso decir esto...", "me pareció que con su actitud lo que realmente pensaba era que ..." ; tal vez y con buena intención, opinamos sobre una persona o un acontecimiento sin conocer los hechos. Ser sincero, exige responsabilidad en lo que decimos, evitando dar rienda suelta a la imaginación o haciendo suposiciones.

Para ser sincero también se requiere "tacto", esto no significa encubrir la verdad o ser vagos al decir las cosas. Cuando debemos decirle a una persona algo que particularmente puede incomodarla (pensemos en cosas como: su modo de vestir, mejorar su lenguaje, el trato con los demás o la manera de hacer y terminar mejor su trabajo), primeramente debemos ser conscientes que el propósito es "ayudar" o lo que es lo mismo, no hacerlo por disgusto, enojo o porque "nos cae mal"; enseguida encontrar el momento y lugar oportunos, esto último garantiza que la persona nos escuchará y descubrirá nuestra buena intención de ayudarle a mejorar.

En algún momento la Sinceridad requiere valor, nunca se justificará el dejar de decir las cosas para no perder una amistad o el buen concepto que se tiene de nuestra persona. Si por ejemplo, es evidente que un amigo trata mal a su esposa o a sus empleados, tenemos la obligación de decírselo, señalando las faltas en las que incurre y el daño que provoca, no solamente a las personas, sino a la buena convivencia que debe haber.

La persona sincera dice la verdad siempre, en todo momento, aunque le cueste, sin temor al qué dirán. Vernos sorprendidos en la mentira es más vergonzoso.

Al ser sinceros aseguramos la amistad, somos honestos con los demás y con nosotros mismos, convirtiéndonos en personas dignas de confianza por la veracidad que hay en nuestra conducta y nuestras palabras. A medida que pasa el tiempo, esta norma se debe convertir en una forma de vida, una manera de ser confiables en todo lugar y circunstancia.

Con autorización de:

Actividades.-

1.-Los niños leen esta fábula en voz alta y el profesor comprueba la comprensión.

2.-Se forman equipos y contestan a estas cuestiones:

- a) ¿Por qué mintió la primera vez el pastorcito?
- b) ¿Cómo les pagó el pastor a los aldeanos su ayuda?
- c) ¿Qué pasó cuando vino el lobo?
- d) ¿Por qué no vinieron a ayudarle los aldeanos?
- e) ¿En qué suelen mentir algunos niños?

3.-Los secretarios leen las respuestas.

## 5. LA AMISTAD

**¡Seamos amigos!**



Un hombre joven, desanimado de todo, salió a dar una vuelta por el bosque. Una vez allí, se quedó sorprendido al ver como una liebre llevaba comida a un tigre atrapado y herido que no podía valerse por sí mismo. Al día siguiente volvió para comprobar si aquel hecho era una casualidad o era habitual. Y vio que la escena se repetía: la liebre dejaba un buen trozo de carne cerca del tigre. Y así un día y otro.

Admirado por la solidaridad y cooperación de los animales, se dijo: "La naturaleza es maravillosa. Si los animales, que son inferiores a nosotros, se ayudan de esta manera, mucho más lo harán las personas". Y decidió hacer la experiencia:

Se tiró al suelo simulando que estaba herido, y se puso a esperar que alguna persona pasara por su lado y se compadeciera.

Pasaron las horas, llegó la noche y nadie se acercaba a su lado. Él aguantaba el hambre y la intemperie porque confiaba en los demás hombres. Pero al cabo de unos días de esperar inútilmente, al límite de sus fuerzas, decepcionado de una naturaleza que consideraba desordenada, sintió una voz que le decía: "Si quieres encontrar a tus semejantes como hermanos, deja de hacer de tigre y haz de liebre". Se sobresaltó, no sabía si deliraba o soñaba, pero comprendió inmediatamente el mensaje y se levantó para empezar a hacer de liebre.

Adaptación del cuento El tigre y la zorra de Miguel Ángel Ferrés

### SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

Objetivo.- Descubrir la importancia del servicio generoso en la amistad.

Contenidos.-

## **Amistad**

Los elementos que forjan amistades para toda la vida.

La amistad es un valor universal. Está claro que difícilmente podemos sobrevivir en la soledad y el aislamiento. Necesitamos a alguien en quién confiar, a quién llamar cuando las cosas se ponen difíciles, y también con quien compartir una buena película. Pero ¿Qué es la amistad? ¿De qué se compone? ¿Cómo tener amistades que duren toda la vida?

### Caerse bien

Las amistades suelen comenzar de imprevisto, y muchas veces sin buscarlas. En el camino de la vida vamos encontrándolas. Y todo comienza porque alguien "nos cae bien".

Convicciones, sentimientos, gustos, aficiones, opiniones, ideas políticas, creencias, religión son algunos de las cosas en común que pueden hacer que nos hagamos amigos de alguien.

Sentirse a gusto con una persona, conversar y compartir sentimientos es el principio de eso que llamamos amistad.

### Algo en Común

Para que la amistad sea verdadera, debe existir algo en común y, sobre todo, estabilidad. El interés común puede ser una misma profesión, una misma carrera, un pasatiempo en común, y la misma vida nos va dando amigos. Dice el refrán Aficiones y caminos hacen amigos.

La amistad es un cariño, un apreciarse que promueve un dar, un darse y para ello es necesario encontrarse y conversar.

Después, con el tiempo, la amistad puede desarrollarse en profundidad y en extensión mediante el trato, el conocimiento y el afecto mutuos.

La amistad no puede desarrollarse sin estabilidad. Por eso cuando dejamos

de ver durante muchos años a nuestros amigos, a veces nos enfrentamos a que parecen personas totalmente diferentes, o simplemente no se pasa de un diálogo superficial que deja un mal sabor de boca. La amistad es algo que requiere estabilidad en el trato.

#### Tratarse

Conocer bien al amigo es saber de su historia pasada, de sus quehaceres actuales y de sus planes futuros; y del sentido que da a su vida, de sus convicciones; y de sus gustos y aficiones, y de sus defectos y virtudes. Es saber de su vida, de su forma de ser, de comprenderse; es... comprenderle.

Comprender al amigo es meterse en su piel y hacerse cargo.

#### Desinterés

Para que una amistad sea verdadera, no basta con caerse bien, hay que dar el paso definitivo: ayudarse desinteresadamente, sin esperar nada a cambio. Al amigo se le quiere porque él es él y porque yo soy yo. La amistad se orienta hacia el tú y consiste más en un servir que en un sentir.

No es amigo ni el compañero ni el camarada. Tampoco es amigo que el busca aprovecharse del otro. La amistad no es comercio de beneficios.

La verdadera amistad es, en gran medida, servicio afectuoso y desinteresado.

#### Vale la pena

Ser amigo de verdad no es fácil, pero vale la pena el esfuerzo. Es un gozo tener amigos de verdad: estar con ellos, charlar, ayudarlo o ser ayudado y disfrutar y alegrarse con ellos ipoder contar con ellos! Aunque cueste, vale la pena el esfuerzo que requiere ser un amigo.

#### Tenerse confianza

No solamente se cree lo que dice el amigo, hay que creer en él. Tener confianza en el amigo significa que tenemos la seguridad moral de que responderá favorablemente a as esperanzas de amistad que depositemos en él.

La confianza mutua hace posible la autenticidad.

Dar. Darse.

La generosidad nos ayuda y facilita el dar que es esencial en la amistad. El dar y el darse es esencial en la amistad. El amigo de verdad es generoso y da. Da sus cualidades, su tiempo, sus posesiones, sus energías, sus saberes. Y lo hace para procurar ayudar eficazmente al amigo.

Debemos mirar generosamente, con respeto y con cariño. El egoísmo se opone radicalmente a la amistad.

Un acto de generosidad especialmente difícil es el perdonar. Debemos comprender y saber los motivos de una acción que nos ha hecho daño. Saber perdonar es propio de almas sabias y generosas.

Ser leales

No hay riqueza más valiosa que un buen amigo seguro. Ser leal supone ser persona de palabra, que responda con fidelidad a los compromisos que la amistad lleva consigo. Leales son los amigos que son nobles y no critican, ni murmura, que no traicionan una confianza personal, que son veraces. Son verdaderos amigos quienes defienden los intereses y el buen nombre de sus amigos.

Ser leal también es hablar claro, ser franco. Debemos también ser leales en corregir a un amigo que se equivoca.

Ser agradecidos

Dice un refrán que "El agradecimiento es el más efímero de los sentimientos humanos" y con mucha frecuencia parece tener razón. La gratitud es propia de los verdaderos amigos.

¿Cuántas veces nos hemos sentido mal con un amigo porque no ha sido agradecido del tiempo que le damos? Nosotros debemos agradecerle su tiempo, los buenos ratos que nos hace pasar, su ayuda cuando nos sentimos

mal. A nosotros nos gustaría que una amistad nos dijera "gracias", demos entonces nosotros el primer paso.

### Un enemigo mortal

El Yo es un enemigo mortal de la amistad. El orgullo y el egoísmo no caben en la amistad. El orgulloso no mira más allá de su persona, de sus propias cualidades, de sus intereses. No es capaz de ayudar a nadie.

### Mantener las amistades

Las amistades se cultivan, maduran. Es fácil hacer amigos, pero es mucho más difícil mantenerlos. La vida pone a prueba la generosidad, la lealtad, el agradecimiento, y no siempre se sale bien de ella. De aquellos amigos de la universidad, poco a poco la lista se hará menor. De un grupo de 30 o 40 amigos, acabarán quedando, para toda la vida 3 o 4.

### Hacer nuevos amigos

El hecho de que alguien no tenga muchos amigos no es algo que deba permanecer así. El cultivar aficiones o asistir a alguna clase que nos interese es uno de los mejores medios para hacer amigos. Una cosa maravillosa de la amistad, es que incluso la gente más tímida puede hacer amistad ¡Con otros tan tímidos como ellos mismos! Hacer nuevos amigos es abrir horizontes. Si alguna vez algún amigo nos ha pagado mal, no significa que ocurra así con todo el mundo. Lo peor que puede hacer cualquiera es cerrarse.

### Las amistades cambian

Un punto fundamental al entender la amistad, es que las personas ni somos perfectas y cambiamos poco a poco, es decir, que no siempre encontraremos un "solo mejor amigo". Habrá quien comparta con nosotros nuestras aficiones, otro quizá nuestros problemas, otro nuestros sueños. Querer buscar que una sola persona llene todas nuestras necesidades de amistad es algo que podría llegar a ser una utopía. Además ¿Quién dijo que no se pueden tener varios amigos?

### ¿Amistad o complicidad?

Así como la amistad sana es un valor esencial para nuestras vidas, el tener una amistad con la persona equivocada puede ser la fuente de muchos dolores de cabeza. Problemas de droga, delincuencia, baja en el desempeño profesional, problemas familiares son unos cuantos efectos de las malas amistades. La amistad es compartir, pero no es complicidad. También es importante recordar que somos personas individuales, con una conciencia individual. El hecho de que tal o cual amistad "lo haga", no significa que nosotros debemos hacerlo. Tampoco podemos esconder nuestra conciencia individual en una conciencia "compartida". Es el caso típico de alguien que se mete en problemas serios porque salió con los amigos y se perdió el control. "Más vale solo que mal acompañado" es un adagio que, de haber sido practicado a tiempo, podría haber evitado muchos problemas.

### Conclusión

La amistad es tan importante para el desarrollo humano, su estabilidad y el mejoramiento de la sociedad que es un verdadero valor, que debemos cuidar y fomentar.

Con autorización de:

### Actividades.-

1. Hacer una fotocopia del texto para cada alumno.
2. El profesor leerá y explicará este cuento.
3. Hacer un coloquio sobre estas cuestiones:
  - a) ¿Como eran las conductas de la liebre y del tigre?
  - b) ¿Qué aprendió este hombre joven?
  - c) ¿Qué deberíamos hacer para mejorar las relaciones con los demás?
4. Escribir en la pizarra las contestaciones a la pregunta c)



## 6. LA GENEROSIDAD

### La gallina de los huevos de oro



Un hombre y su esposa gozaban de la buena fortuna de tener una gallina que ponía un huevo de oro por día. Afortunados como eran, pronto dieron en pensar que no tenían suficientes riquezas e, imaginando que el ave debía estar hecha de oro por dentro, decidieron matarla para adueñarse al instante de toda la provisión de metal precioso. Pero cuando abrieron la gallina, descubrieron que era igual a cualquier otra ave de corral. Así que ni enriquecieron de inmediato, tal como esperaban, ni disfrutaron más del aumento cotidiano de su riqueza.

Esopo.

### SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

Objetivo.- Aprender a no ser avariciosos y egoístas.

Contenido.-

#### **Generosidad**

Dar y darse. El valor que nos hace mejorar como personas.

En esta época nuestra, que exalta como valores supremos la comodidad, el éxito personal y la riqueza material, la generosidad parece ser lo único que verdaderamente vale la pena en esta vida.

El egocentrismo nos lleva a la infelicidad, aunque la sociedad actual nos quiera persuadir de lo contrario. Quienes realmente han hecho algo que ha valido la pena en la historia de la humanidad han sido los seres más generosos. Cuando la atención se vuelca hacia el "Yo", se acaba haciendo un doble daño: a

los demás mientras se les pasa encima, y a uno mismo, porque a la postre se queda solo.

Pero ¿Qué es generosidad? ¿Es dar limosna a un niño de la calle? ¿Es invertir mi tiempo en obras de caridad? Si. Definitivamente eso es generosidad, pero también es generosidad escuchar al amigo en sus venturas y desventuras; generosidad también es llevarle un vaso de agua al hermano, hermana, padre, madre, esposo, esposa, hijo o hija. Generosidad es pensar y actuar hacia los demás, hacia fuera. No hacia adentro.

Hace un tiempo hubo un grupo de muchachos que, tras muchos sacrificios suyos y de sus padres, lograron embarcarse hacia Europa para ir a Roma. Querían conocer la Ciudad Eterna, e iban con un grupo de adultos que hacían actividades con universitarios. El recorrido era agotador: una agenda muy apretada, ir corriendo de aquí para allá, muchas horas de autobús, unas caminatas interminables. Uno de los instructores había asistido porque quería conocer Roma a precio módico, pero el viaje comenzó a resultar insoportable. Cuando llegaron a Madrid, su alojamiento estaba a 45 minutos de la capital española. Cuando llegaron estaba lloviendo y el autobús no pudo pasar en un caminito, así que todos tuvieron que bajar porque el albergue se encontraba algunos kilómetros cuesta arriba. Hubo que bajar equipaje y cargarlo bajo la lluvia. Cuando llegaron a su destino, decidieron tomar un baño, y el agua estaba fría. Este era el comienzo de un viaje que duraría casi 3 semanas, y lo peor estaba aún por llegar. El instructor del que hablábamos quedó un día verdaderamente agotado, se la pasaba terriblemente, estaba exhausto y ya ni siquiera estaba disfrutando el viaje. Lo que quería era ir a casa.

Por otra parte, otro de los instructores sentía el mismo cansancio y para él las jornadas eran aún más agotadoras, pues tenía veinte años más. Sin embargo siempre estaba sonriente, siempre hacía que a los demás el viaje les pareciera apasionante. En medio del peor humor, soltaba un chiste y todos olvidaban las cosas difíciles. Este instructor aprovechaba cada oportunidad para hablar con cada uno de los chicos, les preguntaba qué hacían, se preocupaba por ellos. Y cuando no decía algún chiste, o se enteraba de los intereses de aquellos muchachos, los cuidaba silenciosamente, asegurándose de que el autobús no dejara a ninguno, viendo si estaban abrigados o regalándole a alguno de ellos un chocolate. Los dos instructores hicieron el

mismo viaje. Uno lo pasó pésimo, el otro fue increíblemente feliz. ¿Cual fue la diferencia? La generosidad.

El instructor generoso no tenía ni siquiera tiempo de pensar en que la jornada era agotadora. Y a pesar de que sus pies le recordaban que el día había sido una larguísima caminata, el viaje estaba siendo de utilidad a los muchachos y para él esa era la mejor recompensa. Al preocuparse de los demás solucionaba dos problemas: los de los muchachos que necesitaban atención, y los suyos propios.

La generosidad es un concepto que poco a poco se ha ido perdiendo, porque en esta sociedad a veces creemos que cuando alguien nos da algo por nada, es que hay una intención detrás, pero todo lo bueno que hay en la vida de los humanos es fruto de la entrega generosa de alguien, y eso bueno se ha obtenido no a base de acumular bienes materiales ni mucho menos de arrebatárselos, sino a base de cariño a los demás y de olvido propio, a base de sacrificio. A pesar de todo, existen todavía hombres y mujeres dispuestos a ser generosos. Cuando se entrega lo que sólo uno puede dar y que no puede comprarse en ningún centro comercial, es cuando la verdad se ilumina y sobre todo, entendemos y vivimos la generosidad en su más profundo sentido: la entrega de sí mismo.

A pesar de la gran desvalorización de la sociedad, hay que decir que muchos hombres y mujeres son ejemplos silenciosos de generosidad: la madre que hace de comer, se arregla, limpia la casa y además se da tiempo para ir a trabajar; el padre que duerme solo cinco o seis horas diarias para dar el sustento a sus hijos; la trabajadora doméstica que todos los días hace las mismas cosas pero que ya se siente de la familia; el estudiante que hace lo que debe obteniendo las mejores notas que puede; la chica generosa que ayuda a sus amigas cuando tienen problemas. Todos ellos son ejemplos que sin duda deberíamos seguir. Y estos actos de generosidad son de verdad heroicos. Siempre es más fácil hacer un acto grandioso por el cual nos admiren, que simplemente darnos a los demás sin obtener ningún crédito. Y es que todos tendemos a buscar el propio brillo, la propia satisfacción, el prevalecer sobre los demás y solemos evitar el dar nuestra luz a los demás. Es obligado pues, que en nuestro primer encuentro con la generosidad, nos resulte este valor

poco atractivo y quizá hasta incomprensible. Pero verdaderamente, la generosidad resuelve muchos problemas.

Dar sin esperar nada a cambio, entregar la vida, volcarse a los demás, ayudar a los que nos necesitan, dar consuelo a los que sufren, eso es generosidad. Y no es un valor pasado de moda. La generosidad es la puerta de la amistad, el cimiento del amor, la estrella de la sociedad. Y lo mejor de todo es que nosotros podemos ser generosos muy fácilmente. ¿Cómo?

- Sonriendo a los demás siempre.
- Ofreciendo nuestra ayuda.
- Poniéndonos en los zapatos del otro.
- Teniendo un pequeño detalle con nuestra familia, tan simple como dejar que los demás elijan algo qué hacer: ir al cine, a una comida en el campo, o dejar que los demás escojan la película que se va a ver este fin de semana.

Pero no hay que ser tacaños con la generosidad ni comodones. Hay mucha gente que podría consolarse con nuestra ayuda si hacemos un esfuerzo superior. ¿Cada cuánto tiempo vamos a visitar enfermos a un hospital? ¿Por qué no visitar a enfermos terminales? Sí, es duro, sí a veces es deprimente, y por supuesto que es más divertido salir a pasear que ir a un hospital público a ver gente que muy pronto se va a morir. ¡Pues precisamente como nadie lo hace, es el momento de que alguien lo haga! Nadie nos va a dar un aplauso, o una medalla por hacerlo, pero vamos a volcarnos hacia los demás, el brillo no importa, lo que importa es que a pesar de nuestros defectos y miserias, podemos hacer una diferencia en la vida de alguien.

Ser generosos aunque hoy en día inusual, no es difícil, también es parte de nuestra naturaleza. Entendamos que el Yo debe dejar un poco de lugar a los demás y entregar lo que uno tiene. En silencio, sin reflectores. Ahí, donde está la paz.

Con autorización de:

Actividades.-

1. Los niños leen la fábula de Esopo en voz alta.
2. El profesor hará preguntas para comprobar que se ha comprendido el texto.
3. Se hacen equipos para contestar a estas dos preguntas:
  - a) ¿En qué ocasiones algunos chicos son avariciosos, egoístas o codiciosos?
  - b) ¿En qué circunstancias podemos ser generosos?
4. Puesta en común con las contestaciones.

## 7. LA GRATITUD

¿Qué hacen los otros por mí?



Esteban y Antonia vivían en una casita. Un día, mientras hacían los deberes, Esteban dijo:

-“¿Has pensado en nuestra casa? ¡Cuánta gente para construirla!. El albañil, el carpintero, el electricista, el pintor...”

-“Ya lo creo! -contestó Antonia-, Nosotros no hubiéramos podido hacérsola solos. ¿Te has fijado en que cada día necesitamos de los otros?”

-“¿Qué quieres decir?” -preguntó Esteban.

-“Por ejemplo, hoy hemos comido pan. Este pan, primero era trigo, que se sembró, se recogió el grano y se llevó a moler para hacer harina y el panadero

ha hecho el pan. Imagínate cuánta gente hace falta para poder comer un trozo de pan."

- "Tienes razón. Los coches, los periódicos, los vestidos, las libretas que utilizamos en el colegio... Todo está hecho por mucha gente."

- "Además los bomberos, los médicos, los profesores, los electricistas, los arquitectos... Todos trabajamos para los otros. Todos nos necesitamos."

- "¿Sabes? -dice Esteban-. Me gusta que todos nos ayudemos cada día."

Citado por Ll. Carreras y otros. *Cómo educar en valores.. Narcea Ediciones.*

### SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

Objetivo.- Comprender la necesidad de ser agradecidos a los demás por sus servicios.

Contenido.-

#### **Gratitud**

De personas bien nacidas es ser agradecidas. ¿Cómo vivir mejor este valor?

Dicen que de todos los sentimientos humanos la gratitud es el más efímero de todos. Y no deja de haber algo de cierto en ello. El saber agradecer es un valor en el que pocas veces se piensa. Ya nuestras abuelas nos lo decían "de gente bien nacida es ser agradecida".

Para algunos es muy fácil dar las "gracias" por los pequeños servicios cotidianos que recibimos, el desayuno, ropa limpia, la oficina aseada... Pero no siempre es así.

Ser agradecido es más que saber pronunciar unas palabras de forma mecánica, la gratitud es aquella actitud que nace del corazón en aprecio a lo que alguien más ha hecho por nosotros.

La gratitud no significa "devolver el favor": si alguien me sirve una taza de café no significa que después debo servir a la misma persona una taza y

quedar iguales... El agradecimiento no es pagar una deuda, es reconocer la generosidad ajena.

La persona agradecida busca tener otras atenciones con las personas, no pensando en "pagar" por el beneficio recibido, sino en devolver la muestra de afecto o cuidado que tuvo. ¿Has notado como los niños agradecen los obsequios de sus padres? Lo hacen con una sonrisa, un abrazo y un beso. ¿De que otra manera podría agradecer y corresponder unos niños? Y con eso, a los padres les basta.

Las muestras de afecto son una forma visible de agradecimiento; la gratitud nace por la actitud que tuvo la persona, más que por el bien (o beneficio) recibido.

Conocemos personas a quienes tenemos especial estima, preferencia o cariño por "todo" lo que nos han dado: padres, maestros, cónyuge, amigos, jefes... El motivo de nuestro agradecimiento se debe al "desinterés" que tuvieron a pesar del cansancio y la rutina. Nos dieron su tiempo, o su cuidado.

Nuestro agradecimiento debe surgir de un corazón grande.

No siempre contamos con la presencia de alguien conocido para salir de un apuro, resolver un percance o un pequeño accidente. ¡Cómo agradecemos que alguien abra la puerta del auto para colocar las cajas que llevamos, o nos ayude a reemplazar el neumático averiado!

El camino para vivir el valor del agradecimiento tiene algunas notas características que implican:

- Reconocer en los demás el esfuerzo por servir
- Acostumbrarnos a dar las gracias
- Tener pequeños detalles de atención con todas las personas: acomodar la silla, abrir la puerta, servir un café, colocar los cubiertos en la mesa, un saludo cordial...

La persona que más sirve es la que sabe ser más agradecida.

Con autorización de:

Todos recibimos muchos servicios de los demás y es de justicia que seamos agradecidos con ellos y que también prestemos servicios a los demás.

Actividades.-

1. Hacer fotocopias para cada alumno de este texto.
2. Lectura individual y silenciosa del texto.
3. Contestar por escrito a estas preguntas:
  - a) Escribir los profesionales que nos prestan servicios.
  - b) ¿Qué cosas utilizamos o consumimos que las han hecho otras personas?
  - c) ¿Sería posible vivir sin la cooperación de unos con otros?
  - d) ¿Qué podemos hacer para que haya más ayuda entre los alumnos de la clase?
4. Puesta en común leyendo las contestaciones a la pregunta d)

## 8. EL RESPETO

**¡Quién lo iba a decir!**



Érase una vez una gran ciudad en donde la gente tenía pies y cabeza; allí vivía Mercedes con sus padres y su abuela que la quería mucho porque ella la había criado: le había dado alimento, entretenido, y principalmente, le había enseñado a trabajar en casa.



Merceditas, como la llamaban familiarmente, era bonita, cordial y buena colegiala. Tenía sus amigas con las que jugaba algunas veces. Digo algunas veces porque Merceditas, como todas las niñas y niños, tenía una amiga íntima, aquella a quien le contaba todo, era... su abuela. Sí, ¡cuánto había jugado de pequeña!

A Merceditas le gustaba contar a su abuela todo lo que pasaba en el colegio y en la calle, puesto que ella ya no podía salir como antes; de esta manera se hacían compañía mutuamente, mientras la abuela zurcía los calcetines y doblaba la ropa.

Pero, un día la abuela descubrió que no veía lo suficiente para enhebrar las agujas de coser. Merceditas se dio cuenta en seguida y para dar ánimo a la abuelita le enhebraba las agujas con mucho ahínco y le hacía más compañía que nunca.

Este suceso unió aún más a las dos. De tal manera que Merceditas casi no salía con las amigas.

Los padres de la niña decidieron que aquella situación no podía continuar y después de recorrer muchas tiendas y mercados encontraron una máquina, un invento pequeño que enhebraba las agujas. La compraron y, muy satisfechos se la regalaron a la abuela.

De esta manera la niña estaría más libre para salir con las amigas, y la abuela podría pasar las horas zurciendo y zurciendo... ¡comentaban los padres!

Pasadas algunas semanas la máquina se perdió y mientras la buscaban, Merceditas volvió a ayudar a su abuela, ésta cambió la cara y se puso muy alegre porque volvían a hablar y a estar juntas.

Como no se encontró la máquina, un buen día la madre compró otra máquina de enhebrar y Merceditas tuvo que volver a salir con sus amigas. Al poco tiempo se volvió a perder la máquina y por tercera vez, la madre de Merceditas compró otra.

Una tarde mientras hablaban, Merceditas vio que su abuela estaba muy callada y tenía los ojos llorosos.

- "¿Qué le pasa, abuelita?"

"Merceditas -dijo la abuela cogiéndole las manos- ¿Podrías perdonarme? He sido muy egoísta... verás... esta vez la máquina de enhebrar no se ha perdido, yo la eché a la basura. Lo hice para no perder tu compañía. ¡Te quiero tanto!"

"¡Abuela! -dijo Merceditas abrazándola- ¡Yo también te quiero mucho! Quiero que sepas que la segunda máquina tampoco se perdió, yo la eché a la papelera del colegio."

La abuela muy sorprendida, acariciaba a su nieta, mientras Merceditas, pensaba contárselo todo a sus padres y hacer lo imposible para que comprendieran que ella era más feliz junto a la abuela que saliendo con sus amigas. Amigas, siempre tendría, pero de abuela quizás le quedaba poco tiempo y quería aprovecharlo al máximo.

(Citado por Ll. Carreras y otros. *Cómo educar en valores.*)

## SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

Objetivo.- Educar el respeto hacia las personas mayores y comprender su necesidad de afecto, amistad y diálogo.

Contenido.-

### Respeto

Vivir en sociedad nos hace reflexionar sobre el valor del respeto, pero con éste viene la diferencia de ideas y la tolerancia. En pocas palabras ¿Qué hay que saber sobre el Respeto, la Pluralidad y la Tolerancia?

#### Respeto, Pluralismo y Tolerancia

Hablar de respeto es hablar de los demás. Es establecer hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás. El respeto es la base de toda convivencia en sociedad. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar.

Sin embargo, el respeto no es solo hacia las leyes o la actuación de las personas. También tiene que ver con la autoridad como sucede con los hijos y sus padres o los alumnos con sus maestros. El respeto también es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.

El respeto también tiene que ver con las creencias religiosas. Ya sea porque en nuestro hogar tuvimos una determinada formación, o porque a lo largo de la vida nos hemos ido formando una convicción, todos tenemos una posición respecto de la religión y de la espiritualidad. Es tan íntima la convicción religiosa, que es una de las fuentes de problemas más comunes en la historia de la humanidad.

Aquí viene, entonces, también el concepto de Pluralidad, es decir, de las diferencias de ideas y posturas respecto de algún tema, o de la vida misma. La pluralidad enriquece en la medida en la que hay más elementos para formar una cultura. La pluralidad cultural nos permite adoptar costumbres y tradiciones de otros pueblos, y hacerlos nuestros. Sin embargo cuando la pluralidad entra en el terreno de las convicciones políticas, sociales y religiosas las cosas se ponen difíciles.

Así es como llegamos al concepto de intolerancia, es decir el no tolerar. Fácilmente, ante alguien que no piensa, no actúa, no vive o no cree como nosotros podemos adoptar una actitud agresiva. Esta actitud, cuando es tomada en contra de nuestras ideas se percibe como un atropello a uno de nuestros valores fundamentales: la libertad. La intolerancia puede ser tan opresiva, que haga prácticamente imposible la convivencia humana. ¿Y nuestra propia tolerancia? ¿Debemos convencer a alguien que no es católico de que no está en la verdad? ¿No es acaso eso ser "intolerante"?

Para dar respuesta a estas interrogantes, y tocar el tema del respeto, la pluralidad y la tolerancia con más profundidad, hemos hecho una selección del mejor material sobre el tema desde los puntos de vista pedagógicos, éticos y religiosos. Los artículos que presentamos en este segmento de valores nos hace reflexionar en qué es el respeto, cómo se enseña y por qué es importante enseñarlo a los hijos, el por qué de la intolerancia y de particular interés es la sección "Iglesia y Valores", que nos habla de nuestra propia tolerancia respecto de otras religiones y creencias y de la importancia de la pluralidad y el respeto.

Con autorización de: [www.encuentra.com](http://www.encuentra.com)

Actividades.-

1. Hacer una fotocopia del texto para cada alumno.
2. Leerlo en voz alta entre los alumnos.
3. Establecer un diálogo sobre estas preguntas:
  - a) ¿Qué había hecho la abuela a Mercedes cuando ésta era pequeña?
  - b) ¿Qué servicio le prestaba Merceditas a la abuela?
  - c) ¿Por qué desapareció la máquina de enhebrar?
  - d) ¿Qué deseaba realmente la abuela?
4. Puesta en común leyendo varias contestaciones.