



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



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERZGO EDUCACIONAL**

*TEMA: "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la  
Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares, de la ciudad de Quito,  
durante el año 2011-2012"*

Tesis de grado

Estudiante:  
Herrera Torres, Laura Marleni

Directora:  
Luzuriaga Peña, Lupe Beatriz, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Magister  
Lupe Beatriz Luzuriaga Peña  
DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

### CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares, de la ciudad de Quito, durante el año 2011-2012”, realizado por el profesional en formación Herrera Torres Laura Marleni, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica particular de Loja, tanto en aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre del 2012

.....

Mgs. Lupe Luzuriaga  
**DIRECTORA DE TESIS**

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Herrera Torres Laura Marleni, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Quito, septiembre del 2012

---

LAURA MARLENI HERRERA TORRES  
C.I 1710413665

## AUTORÍA

Yo, Laura Marleni Herrera Torres, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Lic. Marleni Herrera  
1710413665

## DEDICATORIA

Esta Investigación de emprendimiento y mejoramiento profesional está dedicada con mucho cariño a mis hijos: Andrés y Nadia, que con su aliento me supieron apoyar en los momentos más difíciles.

A mi madre, Zoilita por su apoyo y respaldo durante este período de estudios y de vida.

Y por último, a Fernando mi esposo complemento y compañero en mi vida.

**Marleni**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Ciencias de la Educación y sus dignas autoridades por brindarnos la oportunidad de estudiar a través de la modalidad a distancia lo que me ha permitido un mejoramiento personal y profesional, a nuestros dilectos maestros y maestras, a la Mgs. Lupe Luzuriaga directora de tesis; por su ayuda y colaboración en la realización de este trabajo investigativo.

A las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa “Manuela Cañizares” por su apertura y colaboración durante el desarrollo del presente proceso de investigación.

**Marleni**

### CERTIFICADO INSTITUCIONAL

AUTORIZADO CON EL  
 DECISO DE QUE LOS RESULTADOS  
 (Dra. Martha Lozano H. MSc.)  
 2011-06-10  
 SE ENTREGAN AL COLABORADOR

Quito, 8 de junio del 2011.

Dra. Martha Lozano H. MSc.

RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL MANUELA CANIZARES.



Presente.

Saludándole de la manera más afectuosa, y a su vez augurándole éxitos en sus funciones al frente de esta Gloriosa Institución.

Me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida me permita realizar una investigación de carácter educativo dentro de nuestro establecimiento, lo mismo que me servirá como proyecto de grado, con el tema: "Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador".

El objetivo de esta 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 los centros educativos.

Segura de contar con su respaldo y atención a la presente, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Lic. Herrera Marieni".

Lic. Herrera Marieni.

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL MANUELA CANIZARES  
 SECRETARIA

## INDICE DE CONTENIDOS

	<b>página</b>
PORTADA	I
CERTIFICACION DEL DIRECTOR	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORIA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN	IX
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. La gestión Educativa.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	10
2.1.3. Tipos de Gestión.....	12
<b>2.2. Liderazgo Educativo.....</b>	<b>15</b>
2.2.1. Concepto.....	15
2.2.2. Tipos.....	20
2.2.3. Características.....	20
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4. Los valores y la educación.....</b>	<b>26</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Participantes .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Materiales e Instrumentos .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 Método y procedimiento.....</b>	<b>47</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>49</b>



<b>4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....</b>	<b>49</b>
4.1.1.1. El manual de organización.....	49
4.1.1.2. El código de Ética.....	49
4.1.1.3. El plan estratégico.....	50
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	51
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	52
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	53
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....</b>	<b>54</b>
4.1.2.1. Misión y visión.....	54
4.1.2.2. El Organigrama.....	55
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	61
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	67
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	70
4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores.....	74
4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	75
4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores.....	76
<b>4.1.3. Análisis FODA.....</b>	<b>77</b>
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	77
4.4.2. Oportunidades y amenazas.....	78
4.1.3. Matriz FODA.....	80
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>81</b>
4.2.1. De los directivos.....	82
4.2.2. De los Profesores.....	93
4.2.3. De los estudiantes.....	96
4.2.4. De Los Padres de Familia.....	98
4.2.5. De la Entrevista a Directivos.....	101
4.2.6. Matriz de problemáticas .....	103
<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>105</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>111</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>115</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>9. ANEXOS</b>	

## RESUMEN

Esta investigación, fue realizada en torno al análisis de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “Manuela Cañizares” de la ciudad de Quito.

Los instrumentos de investigación aplicados fueron: entrevista, encuesta, la observación a los diversos instrumentos curriculares, funcionamiento de departamentos, organismos de la institución y espacios de concurrencia de estudiantes y docentes.

La investigación que se realizó fue descriptiva, cuantitativa y cualitativa. Esta investigación indica que el problema principal de la Unidad Educativa es el deterioro de los valores, el mismo que se refleja en la falta de disciplina y en menor grado el liderazgo institucional, teniendo como principal causas, la falta de compromiso de todos los integrantes de la comunidad.

El presente trabajo pretende dar soluciones al problema disciplinario, para esto es necesario optimizando el talento humano y el uso adecuado de recursos materiales, económicos y tecnológicos existentes en la Unidad Educativa y lograr un trabajo en función de objetivos comunes llegando a consensos

Le invitamos a leer este documento que es muy importante en el campo de la educación.

# 1. INTRODUCCIÓN

La gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares, ubicada en la parroquia Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011 – 2012, es de suma importancia específicamente en el campo educativo para determinar las falencias o fortalezas que tiene esta institución en el campo de la Gerencia, Liderazgo y Valores.

Actualmente se puede observar una carencia de valores que han creado ambientes educativos donde lamentablemente muchos de nuestros estudiante no se sienten a gusto, puesto que son perseguidos por sus mismos compañeros, se forman pandillas, se incrementan los robos dentro de las instituciones, falta de atención o desmotivación de los estudiantes que buscan aprobar los cursos con notas mínimas, incremento de la indisciplina, entre otros, es por esto que la gestión dentro del establecimiento es de suma importancia, para poder llegar a consensos y soluciones que mejoren la educación.

Por consiguiente, el presente trabajo proporciona una descripción detallada y sistemática del escenario en que se desarrolla la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares.

Las actividades y actitudes que vivencian los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, deben tener como objetivo generar procesos reflexivos que involucren en forma directa a todos los actores con la intención de generar un liderazgo y gestión basado en valores.

El objetivo de la investigación es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos, diseñando un proyecto que permita mejorar la disciplina y autodisciplina de los estudiantes de la Unidad Educativa Manuela Cañizares.

Los objetivos específicos son:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- 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.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

El desarrollo de este proyecto, “Gestión, Liderazgo y Valores en los Centros Educativos”, es de suma importancia por la trascendencia en el campo de la educación, y en forma particular en la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares ya que permitirá obtener un diagnóstico claro y preciso de cómo se están tratando estos temas de gran jerarquía en el campo de la educación, aspectos que de ser bien tratados hacen que las relaciones interpersonales se afiancen y fortalezcan lográndose armonía, respeto, y un clima institucional positivo que facilita el desarrollo profesional y emocional de todas las personas que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La investigación fue factible realizarla, gracias a que se contó con el tiempo necesario, la apertura de la rectora de la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares para que se lleve adelante este trabajo.

Este proyecto se realizó gracias a los instrumentos de investigación de Grado I y II proporcionados por la Universidad y la documentación facilitada por La Unidad Educativa para su análisis como: Proyecto Curricular Institucional (PCI), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Planes de Unidades Didácticas (PUD), Plan Operativo Anual (POA), Código de convivencia, Reglamento Interno, entre otros, además del permiso necesario para poder aplicar las encuestas a estudiantes, docentes, autoridades y padres de familia.

Dentro de la Unidad Educativa se han realizado estudios investigativos sobre diferentes temas como: Valores dentro de la Institución, Incidencias de los hogares desorganizados en el rendimiento académico de los estudiantes, entre otros. En lo referente a este tema de investigación no se encontró ninguna que relacione la gestión, el liderazgo unido a los valores, únicamente se encontró investigaciones de valores en forma aislada.

Un centro educativo requiere de una acertada dirección por parte de sus autoridades teniendo firmeza en su liderazgo y demostrando valores éticos, los mismos que serán evidenciados en sus actitudes. Con este estudio podemos expresar que no es suficiente una buena infraestructura o contar con todo el personal; lo verdaderamente esencial e importante es contar con verdaderos líderes que fomenten los valores éticos a través de un liderazgo encaminado a ofertar una educación y servicios de calidad.

Desde este punto de vista el benefició será para:

Los estudiantes de la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares, beneficiarios directos de este tipo de proyectos que tienen como objetivo mejorar las relaciones estudiantiles y humanas dentro de la institución.

El personal que labora en la Institución: docentes, administrativo y de servicio, al fomentarse las buenas relaciones interpersonales entre las personas que laboran y colaboran con la institución, mejorando automáticamente el clima institucional.

Los padres y madres de familia, quienes son beneficiarios indirectos, ya que al ser beneficiados sus hijos repercute en forma positiva este proyecto.

La Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares, ya que una vez realizado el diagnóstico de como se está trabajando en gerencia liderazgo y valores dentro de la Institución, se puede determinar un punto de partida para mejorar o fortalecer estos aspectos.

Los estudiantes de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, puesto que constituye el documento necesario para aprobar el proyecto de grado II y la tesis, la mismo que nos servirá para acceder al grado en Gerencia y Liderazgo Educativo.

La comunidad y el entorno en que se desenvuelve la Institución, porque esta investigación proporcionará datos que permiten saber cómo se desarrolla la Institución donde estudian sus hijos

Una vez realizada la investigación se puede concluir que dentro de la Unidad Educativa Manuela Cañizares es necesario mejorar la práctica de valores, los mismos que son la base para mejorar la disciplina y en menor grado el liderazgo por parte de directivos

Finalmente se extiende la invitación a directivos, docentes, estudiantes, padres, madres de familia y a la comunidad en general, para que lean este trabajo investigativo, que permite tener un conocimiento objetivo del nivel de gestión liderazgo y valores de la institución y su correspondiente propuesta para mejorar las limitaciones evidenciadas en la Institución.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA: concepto, importancia tipos

#### 2.1.1 Concepto.

Gestión, *“conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos .Generalmente una persona que gestiona es aquella que tiene claro los objetivos y que para lograrlo debe tomar decisiones las mismas que estarán encaminadas a una distinción institucional”* (Indicadores de Gestión, 1999 pag.24).

Al analizar esta definición de gestión podemos observar que es un conjunto de acciones que debemos desarrollar con un objetivo determinado. La persona, directivo o gestor debe tener conocimientos amplios sobre liderazgo y poder dirigir a las personas que trabajen o compartan una determinada actividad, también es de suma importancia la preparación que tenga sobre proyectos, su elaboración, ejecución y evaluación, solo con la suficiente preparación sobre este tema el líder de la institución podrá guiar y junto con su equipo llegar a la consecución de objetivos que busca el beneficio personal, pero sobre todo a favor de toda la comunidad y la sociedad en general.

Actualmente se impulsa el trabajo en equipo ya que la presencia de los modelos de organización de trabajo basados en la administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

Esta división del trabajo ha generado las especialidades que han mejorado la calidad de los productos que actualmente se obtiene.

La Doctora Mariana Buele (2010) manifestó en el entorno virtual. *“Todo proceso de gestión nos lleva a la mejora continua, a la profesionalización de las acciones educativas, porque hablamos de la profesionalización, porque en la actualidad muchos de los docentes tienen otros títulos profesionales, por lo tanto ellos no están profesionalizados en el campo de la educación y también esto es un planteamiento de gestión de una institución educativa”*

Desde el punto de vista de la Dra. Mariana Buele el término gestión, relaciona los métodos y procedimientos que debemos seguir para mejorar en el campo educativo, los mismos que se encuentran en constante cambio y transformación con el objetivo de optimizar los resultados de este proceso.

En lo referente a la profesionalización de los miembros de una empresa, esto es de suma importancia, una persona debe desenvolverse en su campo profesional para que sea productiva, mucho más si es el campo de la educación, no es únicamente indispensable el título sino que este sea en educación, caso contrario no se podría hablar de profesionalización.

En este aspecto juega un papel muy importante la gestión de los directivos, son ellos los llamados a mejorar este aspecto que lamentablemente dentro del campo educativo se presenta con mucha frecuencia, Ingenieros, arquitectos, tecnólogos, periodistas, etc. ocupando cargos docentes, ahí la intervención de los gestores educativos, para que los profesionales se especialicen en el campo de la educación y su desarrollo profesional sea el más adecuado en beneficio de la comunidad educativa. Actualmente con los nuevos cambios realizados en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) lamentablemente se da apertura para que laboren como docente hasta bachilleres, lo que menosprecia desde mi punto de vista la labor docente, en anteriores gobiernos se trató de eliminar este tipo de inconvenientes con programas de profesionalización y actualmente volveremos a tener estos inconvenientes en la educación ecuatoriana.

*Gestión “un conjunto de acciones de movilización de recursos orientados a la consecución de objetivos, dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados” (Arturo, 2009).*

Este concepto enfoca a la gestión más hacia el campo de la administración empresarial, es el enfoque que actualmente se dá a la educación, considerándole como una empresa dedicada a la educación, que orienta todas sus acciones a satisfacer las necesidades del estudiante y del padre de familia, que asumen el papel de clientes y desde este punto de vista la Institución debe prestarles las facilidades y bienestar para que se sientan satisfechos de los servicios que se les ofrece.



También se puede observar que desde este punto de vista la gestión supera a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, diseño de planes de acción, la ejecución y control de los mismos.

Gestión del latín *gestio onis* significa “*acción y efecto de administrar*” (Larousse).

Según esta definición la gestión se queda tan solo en un ámbito administrativo de gestión y administración de manera distinta, significa que pueden existir prácticas administrativas adecuadas sin que haya prácticas de gestión apropiadas; Es necesario tener en cuenta que en las prácticas de gestión lo fundamental es la transformación.

La gestión nos ayuda a la identificación de las fortalezas y las dificultades más emergentes de los procesos, por lo tanto la gestión no solo es tener ideas útiles, sino que esas ideas tengan la factibilidad al desarrollar, ejecutar, evaluar y darles cierto sostenimiento para poder mantenerse en la gestión institucional.

Todo proceso de gestión surge de acciones de elección participativa, pero esos procesos de acción, reflexión nos ayuda a asumir decisiones para alcanzar compromisos de los miembros que hacen una institución sea esta educativa o no.

La gestión educativa a diferencia de la gestión en una empresa se centra en un liderazgo pedagógico, puesto que el hacer de un centro educativo es diferente al de una empresa.

La gestión educativa se centra en el desarrollo pedagógico curricular, toda institución educativa debe buscar en forma participativa el perfil de persona que desea formar y desde ese planteamiento, trazar las estrategias que vamos a desarrollar teniendo el sustento del liderazgo pedagógico.

En toda institución educativa se plantea una visión, la misma que se la formula a futuro, como va ser nuestra institución en los próximos, cinco años, en diez años o en el tiempo que dure en ser aplicado el Proyecto Educativo Institucional, lo importante es que un centro educativo tenga una visión para orientar su accionar pedagógico curricular y de liderazgo social. Las Instituciones Educativas también cuentan con una misión que es el propósito del accionar de la institución, esta define el papel dentro de la sociedad y satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes en su entorno para el beneficio de toda la sociedad.

La gestión del docente es buscar, crear, planificar, desarrollar estrategias, actividades que le permitan evidenciar los procesos de aprendizaje, una planificación adecuada por parte del profesor en los procesos de enseñanza aprendizaje fortalece los nuevos conceptos que se manejan en la actualidad sobre el docente como orientador, mediador, profesor facilitador, es decir la acción del docente, se manifiesta a través de su planificación para lograr el aprendizaje significativo.

La administración escolar es un proceso rutinario por lo que se ha podido evidenciar, en cambio en la gestión educativa estratégica hay desarrollo de habilidades, existe capacitación de los profesores, las autoridades son gestores y asesoran a las personas u otros profesionales en especial para los nuevos profesores ya que ellos necesitan de un proceso de tutoría hasta conocer el funcionamiento, proyecto institucional e introducirse en todo lo que es este complejo mundo de la cultura organizacional.

De las múltiples acepciones del término gestión analizadas nos preguntamos. ¿Qué tienen en común todos estos aspectos y en qué contribuyen a delimitar el concepto de gestión educativa?

Se puede señalar que todos los autores citados en lo referente a gestión y gestión educativa, coinciden en que es un proceso sistemático o conjunto de acciones, todas encaminadas a obtener objetivos y metas determinadas, la gestión educativa puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones encaminadas a satisfacer necesidades institucionales.

La gestión también tiene como objetivo la solución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa.

En el contexto de intervención los docentes y directivos no deben ser tomados como meros espectadores sino como actores que tienen la capacidad de tomar decisiones en beneficio de la comunidad educativa con la idea de fortalecer, integrar y retroalimentar la gestión educativa.

Para alentar el desarrollo de las organizaciones serán necesarios talentos y competencias de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad.

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes con capacidad para la experimentación, capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones: Analizar-Sintetizar; Anticipar- Proyectar; Concertar-Asociar; Decidir-Desarrollar; Comunicar-Coordinar; Liderar-Animar; Evaluar-Reenfocar. La gestión es un elemento abstracto, una reunión de acciones encaminadas al cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y muy precisos, a través de los cuales es posible convertir los recursos de la empresa en productos o servicios.

Generalmente una persona que gestiona mueve todos los hilos necesarios para que se desarrolle determinada acción y se evidencie los propósitos trazados, esto ocurre siempre que haya el uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de una gestión apropiada.

En forma personal podría definir que: Gestión constituye la forma particular de proceder de una persona de cada organización, con el fin de alcanzar la misión y visión de la institución, expresada en el trabajo que debe enfrentar, los problemas y desarrollar procesos para dar soluciones y asegurar los resultados. Considero que la gestión en el campo educativo no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, puesto que su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar esfuerzos en un espacio y tiempo con responsabilidad, con normas que establecen el camino a seguir, a través del cual se logran los mejores resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje

Se entiende a la gestión como un todo, en tanto que la administración es una parte del todo, está relacionado con el manejo y uso de los recursos, en una buena gestión es necesaria un buen esquema de administración, que es la base para la buena gestión, por lo tanto diríamos que la administración se convierte en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

La gestión ha estado vinculada con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, este término gestión, ha sido relacionado al campo educativo recientemente, especialmente en lo que corresponde al sector público ya que las instituciones privadas siempre han sido consideradas como empresas productivas.

### **2.1.2 Importancia de la Gestión**

La importancia de la gestión administrativa *“va mucho más allá del funcionamiento eficaz de la institución. Tiene que obrar como un vehículo para la entrega a una tarea de toda la personalidad del hombre, como lo diría Schumacher, Ree 1968 que el director el gestor debe desempeñar sucesivamente y a veces simultáneo de oyente, animador, censor, reportero, vigilante, juez, crítico encargado de adoptar decisiones” (Poster, 1976).*

La calidad del desempeño de las instituciones educativas u organizaciones en general, tiene una estrecha relación con la gestión, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas organizacionales, aquí cumple un papel muy importante que los directivos sepan delegar funciones

En efecto, la importancia de una buena gestión pronostica el éxito de los establecimientos educativos, el mismo que influirá directamente en el clima organizacional, de las formas de liderazgo y conducción institucional, de la gestión educativa también dependerá el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, todo depende de una adecuada planificación de tareas y la distribución del trabajo.

El gestor, líder realiza el análisis como primera etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo,

analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros -vinculados con los objetivos nacionales- que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

El papel del gestor es importante por la toma de decisiones asumiendo responsabilidades en organizaciones simples o complejas como las educativas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo.

El gestor, es un planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, estrategias y acciones encaminadas a resolver situaciones que mejoren la producción o el accionar de los integrantes del centro educativo o institución a la que pertenezcan.

También es importante, por cuanto el gestor debe investigar las condiciones particulares de las realidades en que se trabaja dentro de la Institución, y las realidades de sus colaboradores, compañeros para anticipar, predecir y planificar posibles planes de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento, secuenciación de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance y afectación de los no deseados.

El gestor también debe tener en cuenta que toda actividad realizada debe ser evaluada, desde este punto de vista es de suma importancia que este líder tenga la suficiente preparación en este campo y poder realizar las evaluaciones pertinentes en cada etapa de un proyecto, y se pueda ir corrigiendo en el proceso obteniéndose los resultados esperados al final del mismo.

La importancia de la gestión educativa reside en gerenciar y liderar dentro de una Institución Educativa, su papel radica en ponerse la camiseta de la Institución y trabajar y trabajar en beneficio de la misma, asumiendo retos y nuevas propuestas por medio de las cuales la Institución sobresale de entre las demás de en su contexto.

### 1.2.3 Tipos de Gestión.- Encontramos los siguientes tipos de gestión:

**Gestión educativa.-** La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la investigación, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

La relación existente entre gestión educativa y calidad educativa es directamente proporcional, es por ello que, si mejoramos la gestión en las instituciones educativas, también mejora la de calidad de la educación que beneficiará a toda la comunidad educativa y a su entorno.

Gestión Educativa “Es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones”(Universidad Pedagógica Nacional, 2010). En esta definición podemos determinar que la gestión educativa es un agente que motiva el crecimiento de la calidad educativa y por ende la calidad de vida de las personas que se desarrollan en su entorno.

También lo definen a la gestión escolar como *“la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar”* (Lavín, 1998). Indudablemente que esta definición acumula con profundidad lo que es realmente ser un gestor y líder educativo, lo que va a determinar que la institución Educativa ofrezca un servicio de calidad en su entorno.

*La Gestión educativa” tiene dos frentes de actuación; por una parte debe orientarse a analizar por qué y para qué de la actuación de los miembros involucrados, y por otra parte implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permite llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas”* (Almeida, 2009) .

Podemos señalar que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que busca mantener la autonomía

institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

El término gestión educativa está vinculado con expresiones como innovación, implementación, experimentación y explotación, en lo que tiene que ver con la innovación se considera que el gestor debe ser una persona creativa e imaginativa, en lo que corresponde a la implementación el gestor o docente debe tratar de acoger todos los inventos, tecnologías que nos sirvan para mejorar la calidad de la educación, en lo que tiene que ver con la capacidad de explorar que es ir descubriendo todo lo que esté al alcance y aplicarlo.

**Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión Social:** Entendemos por gestión social, el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en La realidad. Ya sea tanto a nivel político administrativo, cultural, etc.

**Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades Antrópica que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica:** Se enmarca en reflexión, decisión y liderazgo que permite la integración de diferentes saberes, prácticas y competencias, las que conllevan al pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y aprendizaje organizacional (Buele Maldonado, 2009).

*La Gestión estratégica construye un método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria que sirve para estimular la búsqueda o el descubrimiento, la gestión estratégica de la educación requiere de un enfoque claro e interrelacionado, con capacidad de concentración, conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación, exploración permanente de las oportunidades.*

**Gestión Administrativo:** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**Gestión Pública:** Administración pública es un término de límites imprecisos que define “al conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del estado”.

#### **Tipos de Gestión:**

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.



- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

## **2.2- Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.**

### **2.2.1 Concepto.**

En una institución de cualquier tipo lo principal es que el gestor ejerza el liderazgo, mucho más si es una institución educativa, donde debe prevalecer un liderazgo educativo que favorezca el desarrollo de todos los actores educativos, creando oportunidades, eliminando barreras, obstáculos, logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educativo tiene un proyecto educativo institucional, que le sirve como guía para mejorar y determinar el camino a seguir, arrastra tras de sí a toda una comunidad, a sus colaboradores a la vez que desarrolla a su personal.

Liderazgo se entiende, como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, las mismas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de

docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en el campo de la educación.

Liderazgo, *“El proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo”* (Wikipedia, 2011). En esta definición se considera al líder como una persona con la capacidad de dirigir a las personas, por sus condiciones y aptitudes esté impulsa al grupo para mejorar las condiciones de vida personales e institucionales

Las prácticas de liderazgo en las organizaciones educativas dinamizan a todos los integrantes, para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos en todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es un elemento que fomenta el cumplimiento de las metas institucionales, las mismas que se desarrollan paso a paso, son pequeños peldaños que debemos escalar para mejorar y transformación las instituciones.

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales: El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional. El trabajo en equipo, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones. El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

*“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que estos les afectan a ellos”* (Bass, 2009).

El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo, vemos que el liderazgo adecuado conduce e influye en los demás hacia cambios positivos que requiere un determinado grupo social, en el caso de una institución educativa el líder ayudará a la superación de la comunidad educativa.

Liderazgo al *“proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo”* (Almeida, 2009). Aquí evidenciamos que el liderazgo se lo gana por condiciones de supremacía, en diversos aspectos ante los restante del grupo de tra bajo, que lo llevan a destacarse de entre los demás del equipo, que la persona sea reconocida como un ser que pueda guiar, es decir un líder.

*“Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento ”* (Munch & otros,2011).Para este autor el líder es una persona que guía a su gente, no por su cargo, sino por sus cualidades, carisma y forma de ser sin tener que recurrir al puesto que ocupe dentro de la Institución

*“El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad”* ( Alvira, Rafael). Es de suma importancia el aporte de este pensador al manifestar que los grupos sociales aceptan en libertad que otra persona les dirija, obviamente ha de ser porque ven actuaciones positivas e íntegras que es lo que caracteriza a un líder.

Se destaca: *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* (Chiavenato, 1993). Según este autor el líder es una persona que pertenece a un grupo, capaz de resolver situaciones encaminadas a la obtención de objetivos específicos, además toca un punto de mucha importancia el de ser humano, este es un aspecto que todo buen líder debe presentar, ya que la motivación, el preocuparse del bienestar de su equipo y hacerles sentir indispensables en cada uno de sus cargos incrementa la productividad de las personas.

Como fenómeno multidimensional se define *“como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos”* (Guillén, 2008).

Se destaca la voluntad de los integrantes del grupo para ser guiados por el líder en forma voluntaria, sabiendo que es una persona digna de confianza y capaz de generar aportes positivos para todo el grupo.

Es necesario precisar que los líderes *“deben reflejar o personificar las cualidades esperadas o requeridas en sus grupos y organizaciones”* (Adair, 1978, pág.16). Se destaca que el líder debe recoger las aspiraciones, los requerimientos de los grupos que él representa, es decir debe tener las mismas aspiraciones para poder trabajar y liderarlos.

Es importante mencionar que los líderes *“establecen unidad tanto en el propósito como en la dirección de la organización. Crean y mantienen el ambiente interno en el que la gente puede involucrarse al máximo en el logro de los objetivos de la organización”* (Valenzuela González, 2008). La importancia radica en que, es el líder el que genera la unidad existente entre los integrantes del equipo, tanto en los propósitos, en el clima institucional, como en la conducción de la organización.

Según Lourdes Munch & otros (2011) el líder educativo debe tener el siguiente perfil:

#### 1. Conocimientos:

- Educación. Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos, pedagogía y metodología de planeación de la enseñanza y didácticas.
- Humanísticos. Al ser la escuela un organismo formador de personas no sólo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actitudes y conductas, una sólida formación humanística es fundamental.
- Administrativos. No basta con ser educador para dirigir una escuela , es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados.

#### 2. Cualidades o características de personalidad:

- Amor a la educación. El amor a la educación y tener el compromiso real hacia ésta, caracterizado por un espíritu de servicio, es un comportamiento que se transmite, que la comunidad escolar capta.
- Vocación de servicio. El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de un líder hacia la educación, la obsesión por servir realmente a los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. Si el directivo educativo

no siente amor por la enseñanza, difícilmente generará el apoyo de la comunidad educativa.

- Creatividad. Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son labores inherentes al líder educativo.
- Visión de futuro. Los grandes líderes se han caracterizado porque poseen una visión o un ideal bien definido orientado hacia el futuro; esta visión, al satisfacer las expectativas de los seguidores, incide en la motivación.
- Optimismo. El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.
- Sinceridad, justicia y lealtad. Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. Una conducta sincera y justa engendrará en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y admiración están en relación directa con la imparcialidad del líder.(p.150)

El liderazgo *“es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo, la finalidad de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tiene tres objetivos. Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados, hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo”* (Armstrong, 1991).

Este podría ser uno de los conceptos más completos sobre liderazgo porque nos habla sobre el camino que todos debemos seguir, con la finalidad de llegar a cumplir con la misión de una institución y que esta debe ser realizada en equipo.

Podemos concluir y decir que; el liderazgo es la capacidad de una persona, para influir en un grupo de seres humanos, basándose en el respeto y una fluida comunicación, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos institucionales, la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar son las características de un buen líder, además de saber aplicar las tres (e) en su gestión, ético, eficaz y eficiente.

### 2.2.2 Tipos de liderazgos y sus características

El liderazgo *“no puede soslayar el tratamiento de la calidad ética personal del líder, la falta de ética en el líder hace perder la confianza. Todos seguimos a un líder que nos inspira confianza y se señala tres estilos de liderazgo: el autócrata, el participativo y el líder de rienda suelta”* (Correa Jaramillo, 2009) en este párrafo se evidencia la actitud ética que debe prevalecer en todas las acciones del líder.

Para éste autor el primer estilo de líder *“es el **autócrata** es el que asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones”*, el segundo estilo de líder es *“el **participativo** es el que considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es Rienda Suelta el que tiene que tomar las últimas decisiones”*. Y por último tenemos el estilo de líder *“de o **Liberal** deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo, todo vale. Dejar hacer dejar pasar”* (Correa, 2009)

Deberíamos analizarlos a los tres estilos de liderazgo y tomar lo más adecuado para aplicarlos en una organización.

Según Armstrong (1991) encuentra los siguientes tipos de liderazgo:

1. **Carismático/No carismático.**- el líder carismático cuenta con su aura, su personalidad y su capacidad de inspirar a los demás, el líder no carismática cuenta con su conocimiento práctico, su capacidad de dar una impresión de aplomo, confianza y su manera fría y analítica de abordar los problemas.

2. **Autocrático/Democrático.**- el líder autocrático impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen si, utiliza su posición para forzar a la gente o hacer lo que se le diga, el líder democrático estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones, ejerce su autoridad para lograr que las cosas se hagan, pero se fía más de su conocimiento y capacidad de persuasión que del poder de su posición.
3. **Visionario o capacitador/Contralor o manipulador.**- el líder visionario o capacitadores el verdadero líder quien inspira a las personas con su visión del futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimularlos a participar y para crear espíritu de compromiso, el líder controlador o manipulador es el administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y que trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado”

Para Lourdes Munch & otros (2011) existen estilos de liderazgo que son formas de comportamiento y como se dirige la gestión en un grupo humano.

Una teoría de suma importancia es la creada por Blake y Moun-ton, denominada *Grid* administrativo, según ésta existen 81 estilos de liderazgo, con cinco estilos básicos, los demás surgen como combinaciones, estos se encuentran plasmados en una rejilla o parrilla. El eje vertical corresponde al interés por las personas y el eje horizontal pertenece a los resultados, los dos ejes tienen como máxima puntuación al nueve, y uno como el grado más bajo.

Gráfico 1

Preocupación por la gente	9	Liderazgo 1.9				Liderazgo 9.				
	8	Consideración hacia las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias. Conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de la organización				La consumación del trabajo se logra por medio de la entrega de la gente hacia el mismo, interdependencia de una "meta común" dentro de la organización de relaciones de confianza y respeto				
	7									
	6			Liderazgo 5.5						
	5			Se logra un desempeño adecuado de la organización balanceando las necesidades por producir con el mantenimiento, a un nivel satisfactorio, de la moral de la gente.						
	4									
	3	Liderazgo 1.1				Liderazgo 9.1				
	2	El mismo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización.				Eficiencia en el trabajo resulta al mantener los factores humanos a un nivel que interfiera lo menos posible con el proceso				
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Preocupación por la producción.

Los estilos básicos los encontramos en: el punto 9.1 o autocrático, que se caracteriza por obtener resultados, con una mínima preocupación por la gente. En el extremo 1.9 se encuentra el estilo paternalista, el mismo que tiene gran interés por las personas y no da importancia a los resultados. El estilo 1.1 o burócrata, corresponde a los gestores que no se comprometen y lo único que buscan es conservar su puesto, dejan que sus trabajadores tomen decisiones, obteniéndose índices muy bajos de producción. El dirigente 5.5 denominado demócrata, es conciliador, justo, firme, busca mejoras a través de negociaciones, sus resultados no son los óptimos debido a las negociaciones que no logran compromisos totales.

El estilo 9.9 es un liderazgo transformador que se caracteriza por un alto interés por los resultados y por las personas. Se especializa por trabajar en grupo llegando a tomar decisiones a través de la participación. Se preocupa por las relaciones humanas y trabaja para cumplir con la misión y visión de la institución.



### 2.3.- Diferencias entre directivo y líder

El líder “se caracteriza por generar una relación de influencia que arranca libre y voluntariamente del colaborador” (Guillén J, 2008). El aporte de este pensador es el reconocer que un líder establece una influencia sobre los demás, los mismos que lo hacen de una forma libre y espontánea.

Se estima que los directivos tienen subordinados, los líderes tienen seguidores, los directivos su poder e influencia está en la gente, viene de su puesto, al directivo se le contratará para lograr ciertas funciones y para esto se le otorga cierta autoridad en la organización, la misma que debe respetar las personas pertenecientes a la misma. En cambio, al líder la gente elige seguir, y él en forma libre ayudar a conseguir algún objetivo.

Una de las características que marca la diferencia entre líder y directivo es, su autoridad, el líder ejerce una autoridad que proviene de un acuerdo voluntario e implícito entre éste y los miembros de la agrupación, en cambio la autoridad del director es dada por su puesto o cargo que desempeña. La condición de líder de un individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder, sino de una autoridad.

Es evidente, si tomamos como base lo expuesto, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo. Por ejemplo, de acuerdo con Katz & Kahn (2010) y basado en la función transformadora del líder y las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

*“El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica”.*

El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí. En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. Líder es la persona y liderazgo es el proceso, Un líder sin duda tiene que estar motivado,

aquellos que no lo estén van a ser considerados como fraudes por sus equipos, ya que esperan líderes entusiastas con su trabajo.

Es necesario recalcar que cualquiera puede convertirse en líder siempre y cuando tenga el deseo de alcanzar un objetivo, los rasgos pueden cambiarse o modificarse, focalizándose en los rasgos más deseados y usándolos para dominar los rasgos que no sirven. Esta es uno de los motivos por los que no existen líderes perfectos, todos tenemos unos cuantos rasgos malsanos, pero los mejores líderes se concentran en y crecen a partir de potenciar sus rasgos más deseables y dominar sus rasgos más débiles. Los buenos líderes eligen las herramientas tecnológicas adecuadas para alcanzar sus objetivos y focalizan sus objetivos.

La comunicación, viniendo de un líder es más que sólo dirigir a otros, es más sobre mantener relaciones interpersonales saludables (lo cual toda persona tímida es capaz de hacer). Los líderes utilizan tanto la acción como la palabra para lograr que se hagan las cosas, dominando a los demás es el acto de dirigir a los demás para lograr que las cosas se hagan. Las personas tímidas normalmente no se convierten en jefes, pero muchos de ellos se convierten en líderes.

Respecto a los gerentes y los líderes, se señala las siguientes diferencias: “Los gerentes tienen subordinados los líderes seguidores, el gerente reacciona, el líder crea oportunidades, un gerente da instrucciones y un líder guía a su gente, el gerente delega responsabilidades, el líder asume su responsabilidad y delega funciones, el líder conoce a su equipo de trabajo, sus debilidades y fortaleza, mientras que el gerente sabe quiénes hacen parte de su equipo”. (Murray, 2008)

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume., además el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores y en la madurez de la organización, en tanto que el líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores, los dirigentes basta con que lo sean, los líderes deben ser y parecer, aquella persona que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos a planificaciones, las personas que ejerce un liderazgo no están sometidos a términos o fechas.

Entre el dirigente y el líder siempre va a existir una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a

transformarse en dirigente aunque no lo quiera, tanto el dirigente y el líder cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del dirigente es institucional .en tanto que del líder es personalísimo, el dirigente manda, el líder convence, el dirigente considera el trabajo como una rutina y la perseverancia en el líder, la dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte las dos son tareas, pero la dirigencia tiene que ver con pocos, y la otra, el liderazgo con muchos, el dirigente acude a la omisión en tanto que el líder cree en la acción, el dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita. El dirigente lucha para que los principios se respeten; y el líder para que se disfruten.

Algunos tratadistas mencionan ciertos requisitos que los líderes deben tener, mencionamos los siguientes: saber enmarcar los objetivos, los propósitos que tiene el conglomerado social, ser el portador de lo nuevo, el creador incesante apasionado por el cambio, tener tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares de las personas y de los grupos sociales, saber intuir y prever los problemas, habilidad en la toma de decisiones, ser portador de entusiasmo que inspire motivación con una visión de futuro, diseña y propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual, apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción, se ve a sí mismo, es decir es autocrítico y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento y el líder sintetiza y trasmite vivencias.

El líder educativo durante su gestión debe lograr lo siguiente: la motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia, dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estrategias, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre. Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional, debe haber una correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados, potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu

colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

#### **4.4.- Los valores y la educación**

*“El valor también es una perfección real o potencial que podemos encontrar en todos los seres. Los valores humanos serán entonces todos aquellos bienes o virtudes que nos ayudan a transitar hacia nuestra realización - más bien perfeccionamiento – como personas”.*(Basilio, 2001). Según esta escritora los valores son características que nos ayudan a realizarnos como personas.

Los valores *“constituyen el sustento que orienta la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas”* (Grados L, 2009) desde este punto de vista, los valores se demuestran a través de las actitudes en las diferentes facetas o circunstancias de nuestra vida.

Entendemos como valores *“ciertas acciones que producen efectos satisfactorios especialmente en el plano espiritual, emocional y que es una experiencia interna en la cual se vive y se siente el valor y que tiene una relación directa con el objeto que se trata o aborda”* (Izquierdo Arellano, 2005) este escritor manifiesta que los valores son todo aquello que produce satisfacciones emocionales y nos hace crecer en el campo espiritual.

El valor es *“la capacidad del hombre para justificar la conducta desde el punto de vista de sí son útiles o perjudiciales para la vida individual y social”* (Gutiérrez Martínez, 2002) se especifica que a través de los valores estamos en capacidad de justificar nuestras acciones positivas o negativas en la sociedad.

Los valores constituyen *“una gama de convicciones que, al igual que las actitudes las vamos adquiriendo como resultado de la convivencia con diferentes grupos humanos. Algunos de ellos estarán presentes durante toda nuestra vida y otros se irán adquiriendo en cada etapa vital”* (Almeida, 2009). Este autor tiene muchas similitud en su concepto de Martínez, pues especifica que los valores son producto de la convivencia a lo largo de toda nuestra vida, por ello es fundamental desenvolvemos en un ambiente sano y positivo que inyecte las ganas de superarnos y mejorar día a día.

La diferencia entre los valores humanos y nuestros propios valores personales radica en que: el concepto de valores humanos abarca todas aquellas cosas que son buenas para nosotros como seres humanos y que nos mejoran como tales en cambio los valores personales son aquellos que hemos asimilado en nuestra vida y lugar donde nos desenvolvemos, que nos motivan e impulsan en nuestras decisiones sean estas simples o complejas para ser mejores.

Los valores morales o éticos son superiores a los ya mencionados. Esto se debe a que tienen que ver con el uso de nuestra libertad, que constituye vivir en armonía consigo mismo y con los demás, es el don que nos permite ser constructores de nuestro propio destino. Estos son los valores humanos por excelencia, pues determinan nuestro valor como personas. Incluyen, entre otros, la honestidad, la bondad, la justicia, la autenticidad, la solidaridad, la sinceridad y la misericordia. Cada valor apoya y sostiene a los demás; juntos forman esa sólida estructura que constituye la personalidad de un hombre maduro.

Los valores pueden ser morales y no morales, *“es posible que un acto pueda ser de valor moral para unos y no moral para otros, esto ocurre de acuerdo con las costumbres, ya que estas no son iguales en los distintos países del mundo”* (Martínez, 2000) Es de gran importancia este aspecto, si tomamos en cuenta que las costumbres no son las mismas en todos los lugares, ellas varían de acuerdo al lugar, de ahí la concepción de los valores morales.

El escritor Pérez J Ramón (2009) con una enorme visión y claridad resalta la importancia de la educación en valores, por cuanto manifiesta que es un complemento y es un elemento trascendental para el desarrollo y la madurez de la personalidad, ya que va a disponer de las herramientas necesarias para afrontar los problemas y poner en práctica las acciones positivas.

En cuanto a la comunidad educativa es necesario que todos los involucrados participen en forma efectiva y coherente, sólo de esta manera lograremos además de enseñar y educar en valores, es decir guiar en la construcción de una personalidad humana y fuerte.

Todo valor supone *“la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real, sino adheridos a los objetos que lo sostienen”* (Prieto, 1984)

Prieto señala que los valores en la realidad objetiva no existe, pero que se puede sentir o palpar de una manera significativa en las actuaciones y actitudes de las personas (pág.186).

Los valores se clasifican de acuerdo a una jerarquía ya que no todos son iguales, algunos son más trascendentes que otros, porque nos enaltecen más como personas. Los valores humanos se clasifican en cuatro categorías: valores biológicos, valores humanos, valores morales o éticos, y los valores religiosos.

Los valores biológicos o sensitivos no son específicamente humanos, pues los compartimos con otros seres vivos. Entre ellos están la salud, el placer, la belleza física y las cualidades atléticas. En nuestra sociedad consumista y materialista, muchos le dan demasiado valor a la primera categoría. Las personas nos preocupamos mucho más de nuestra apariencia física que de nuestra salud, vivimos en una sociedad donde está de moda ser flaco y por esta razón tenemos enfermedades relacionadas con desórdenes alimenticios como la anorexia o bulimia.

Se han proliferado las cirugías estéticas, todos queremos tener narices respingadas, lipoesculturas, estiramiento de la piel, no queremos que pasen los años, tememos envejecer. No eres más persona porque seas bien parecido, rubio, alto o delgado. Eso no aumenta tu valor, pero lamentablemente en esta sociedad consumista en la que estamos inmersos la obtención de un trabajo muchas veces si tiene mucho que ver con la apariencia física, cuando en la solicitud de preguntan edad (máximo treinta años), sexo, estatura, y además su fotografía.

Los valores humanos tienen que ver con el desarrollo de nuestra naturaleza, de nuestros talentos y cualidades. Entre éstos están los intereses intelectuales, musicales, artísticos, sociales y estéticos, los mismos que nos permiten un desarrollo integral y socia.

Sin embargo son los valores morales los más importantes y sobre todo los que nos permiten vivir en armonía en un determinado grupo humano Estos valores nos ennoblecen y desarrollan todo nuestro potencial humano, es decir la racionalidad.

Valores religiosos, el más elevado, que nos completa, y que nos permite ir más allá de nuestra naturaleza.

El ser humano es religioso, aunque seguramente será difícil encontrar esta afirmación en un texto de sociología, no ha habido en la historia de nuestra humanidad una sola sociedad que no haya sido religiosa, sea cualquiera que haya sido su dios o religión.

Buscamos trascendencia porque es la única forma de dar sentido y significado a nuestra vida sobre la tierra. Si el hombre cultiva los valores religiosos con tanta perseverancia, es porque ellos nos conducen a la verdad más profunda.

Es necesario que la educación forme en valores auténticos a los niños y a los jóvenes, buscar una metodología que se adapte al desarrollo evolutivo del estudiante. Somos conocedores de la realidad actual, si bien tenemos la esperanza de que la familia sea portadora de valores que perduran en la conciencia de las personas. Por otro lado conocemos que la familia actual no está constituida de la forma tradicional, actualmente tenemos diversos tipos de familia debido a muchos factores sociales como: aumento de divorcios, la migración, este entre otros factores ha generado un deterioro de los valores. Esta es la razón del tema valores educativos que hoy en día es una prioridad en el espacio familiar. Trata que los hijos integren en su existencia los modelos positivos en la convivencia y adquieran una visión de trascendencia por un futuro más justo y humanizado.

Los valores se transmiten a través de la familia, de la escuela, y otros ambientes en que nuestros hijos e hijas se relacionan, especialmente los amigos, razón por la cuál como padres de familia o docentes debemos motivar para que sus amistades sean las mejores o aprendan a tomar solo aquellos aspectos positivos. Valores como la responsabilidad, la sinceridad, la discreción, el respeto, la tolerancia, etc. fomentan el crecimiento personal. De hecho todos los valores están entrelazados, no se puede hablar de libertad sin encontrarla asociada a la capacidad de decir la verdad, la honestidad enlazada con la responsabilidad, la tolerancia enlazada con el amor, etc.

En forma general entendemos por valor lo que se valora lo que se considera digno de aprecio; así valor se identifica con lo positivo lo bueno que las personas somos y proyectamos a los demás. La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido de humor. A partir de esto tendemos a concebir todas las cualidades deseables como grandes valores abstractos: La verdad el bien, la belleza; y tendemos a considerar que estas cualidades existen como realidades externas.

*Los valores “son aquellas concepciones prácticas y normativas heredadas o si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en este sentido se puede decir que toda la cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores, identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos de la dinámica cultural y la vida social” (Barahona, Jorge).*

Desde el punto de vista de este autor los valores son heredados, o dependen de la cultura, actualmente en nuestro país vivimos una etapa en la cual se fomenta o trata de rescatar los aspectos positivos de nuestra cultura: juegos como las cometas donde también se pone de manifiesto la creatividad de los participantes, el trompo, entre otros. Fiestas tradicionales como los inocentes, estas podrían ser catalogadas como aspectos positivos de nuestra cultura porque también existen aspectos negativos que deben ser eliminados por no tener un valor positivo en nuestra sociedad.

En el orden Psicológico los valores son propios de la personalidad, preferencias, orientaciones, disposiciones psíquicas, como actitudes, sentimientos, convicciones o rasgos de carácter. Así decimos que alguien es generoso, bondadoso, justo o valiente. En este sentido podríamos decir que los valores vienen a constituir un fin indispensable de la educación, o lo que pensamos formar en los educandos.

En el orden Sociológico los valores son las preferencias colectivas compartidas por un grupo humano, sentimientos, modos de reaccionar o conductas determinadas. Y entre el orden psicológico y sociológico se ubica el orden moral, que tiene su propia especificidad y un lugar central en el desarrollo humano, como el uso responsable de la libertad, los valores morales vienen a significar normas de conducta que sentimos, y que las debemos cumplir por convicción propia, de nuestra conciencia, no por coacción o influencia externa.

Podríamos definir a la educación en valores como una tarea común, que no es responsabilidad de un solo docente, es el esfuerzo sistemático para ayudar a los estudiantes a adquirir aquellas cualidades de su personalidad que se consideran deseables, en los diversos ámbitos del desarrollo humano como son: su familia, el centro educativo y en la sociedad.

Todos los hombres tienen *“ideas morales, bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito. Son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países, este, es un lenguaje*



*perfectamente entendido por todo linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales” (Balmes, 2004).*

Este autor hace referencia a que todos sabemos el significado o la diferencia de lo bueno o lo malo, lo que no ha sido suficiente, para que su aplicación o práctica sea siempre positiva o en beneficio de los demás.

Valor es una cualidad, algo valioso, que siempre perfecciona a la persona que lo posee; los valores materiales o técnicos son los que ayudan a la educación personal. Lo que desean los padres es que sus hijos e hijas practiquen el valor que engloba a todos el amor. En nuestra sociedad, actualmente, son los contravalores los que se difunden, y de una manera herrada se fomentan a través de los medios de comunicación, juegos, internet, películas, etc. La violencia, la pornografía, el buscar el placer, podría confundirse con el amor con ambicionar la propia comodidad, el egoísmo, el capricho. La felicidad, que proporciona hacer el bien, podría ser mal interpretada y buscar en el dinero, el dominio o la satisfacción inmediata, cuando esta tiene que ser consecuencia de la bondad del trabajo, esfuerzo y dedicación de la persona.

La manera de intervenir en la formación de valores es realizar la aplicación en las asignaturas del currículum haciendo aplicaciones de significado moral. En las disciplinas de Ciencias Sociales se identifican los momentos curriculares más adecuados para introducir discusiones y experiencias significativas; de esta manera se integra el desarrollo del juicio moral al currículum establecido. Otra manera es organizar cursos especiales que estimulen sobre todo en los maestros, la sensibilidad a los aspectos morales y los familiaricen con la formación del juicio moral. Otra manera ha sido el establecimiento de escuelas ejemplares, donde se vivan determinados valores, donde la organización escolar los promueva y las encarne, es decir a través del ejemplo.

En los métodos y prácticas pedagógicas actualmente se enfatiza que debe existir congruencia entre la labor de la institución educativa y la de la familia; de lo contrario una descalificará a la otra y se crearán conflicto en el educando. Se enfatiza también que conviene privilegiar una visión holística que relacione unos valores con otros y haga ver su congruencia. Por esto la formación en valores no está confinada a un área en particular, sino que abarca a toda la educación como rectora; más aún debiera procurarse que en la escuela se fomente un clima o ambiente propicio a la experiencia y práctica de los valores que se consideren importantes.

José Martí (2004), señala que: “El fin de la educación no es hacer al hombre nulo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para ser bueno y útil en él”, (p.261) en este párrafo Martí manifiesta que es necesario que los directivos de la institución educativa conduzca a sus estudiantes y dirigidos para una plena aplicación de los valores en el lugar donde se desenvuelven.

En la actualidad vivimos en una sociedad donde algunos afirman que no hay valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; otros que los valores se han transformado o cambiado, también hay quien dice que el problema está en la “*existencia de multivariada de valores*”, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Tal vez todos estos fenómenos esté ocurriendo, el tema sería como tratarlo si tomamos en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas ha tenido que enfrentar sus propios retos. De ahí la pregunta ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y la globalización del mundo actual?

Sin embargo, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los por qué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas y des enajenantes de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no solo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores.

El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo.

Visto de otro modo, es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del

valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. *“la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa”* (Pozo, 1998 p.46).

Desde el punto de vista de Pozo, la educación ayudar a definir un proyecto efectivo y eficaz, convirtiendo un proyecto en un proyecto de vida, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses personales y sociales.

Otra particularidad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno y del medio ambiental.

El bien es está íntimamente ligado a los valores,” *El bien es una propiedad del ser en sí mismo considerado. Todo ser es bueno, es decir, todo ser es depositario de una riqueza y perfección objetivas. Cuando esta riqueza y perfección son aprehendidas por el hombre, rompiendo su indiferencia y planificando sus tendencias, tenemos un valor. Valor es, pues, estimación de un bien objetivo y absoluto”* (Lógica y Ética, 1994).

Desde este concepto o afirmación podemos decir que: el bien es un sinónimo de valor cuando es realizado en forma consiente y planificada.

Para los maestros, *“los valores son un tema insoslayable, pugnar por la educación en valores no es una moda, sino, la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación”* (Chavarría Olarte, 2007)

Podemos destacar las siguientes afirmaciones según Chavarría: la educación es en valores o no hay educación sin la práctica de valores, comparto esta apreciación, ya que en la actualidad lamentablemente, gracias a diferentes leyes, amparos, la

constitución los estudiantes se sienten protegidos y no hay el respeto que antes se tenía al maestro, el docente ha perdido en muchos casos el control porque el estudiante es intocable, la palabra de él prevalece ante todo y todos.

De la educación en valores se desarrolla la capacidad valorativa del individuo, la capacidad transformadora, participativa y positiva hacia la sociedad, desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano, transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

En forma personal asumo que los valores son principios normas que rigen y regulan el comportamiento de las personas en cualquier situación, ejercen una influencia directa en las actitudes y el proceder de las personas.

### 3. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación sobre gestión liderazgo y valores se realizó en la Unidad Educativa Experimental antes Colegio Manuela Cañizares, hoy la Unidad Educativa, ha recorrido ciento once años en la historia de la Educación del Ecuador, tiempo significativo, durante el cual ha formado, repartiendo sus afanes entre las exigencias académicas, las elevadas manifestaciones de cultura, arte, ciencias, deportes y la formación de niños, niñas y jóvenes, para una ciudadanía responsable y participativa.

El Manuela Cañizares fue bautizado en su inicio como Escuela Normal de Señoritas, orientado a la preparación académica de la mujer, para la más importante de las profesiones, la docencia y fue en 1911 que adoptó el nombre de Instituto Normal Manuela Cañizares, con el objetivo de rendir un homenaje a la vida de la mujer, que participó en el Primer Grito de la Independencia en agosto de 1809.

Más de setenta años de formación docente. En el año de sus Bodas de Diamante, fue despojado de su condición de formador de maestras, para convertirlo en un Colegio Nacional de Bachillerato, etapa que duró hasta 1981, año en que el Gobierno restituyó al Manuela Cañizares su naturaleza normalista, a más de la condición de preparar Bachilleres en Humanidades Modernas.

Han sido muchos cambios, que han sido afrontados responsablemente, porque en cada una de ellas han estado presentes la niñez y la juventud, de la Patria, que han llegado a sus aulas en busca de mejores horizontes.

Hoy la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares, cuenta con un Modelo Educativo que propone una educación laica, libre, participativa, innovadora, crítica, eficiente, dirigida a la formación de hombres y mujeres desde los 5 años de edad, con 10 años de Educación General Básica y 3 de Bachillerato.

En la actualidad es también una institución del mundo del Bachillerato Internacional (BI), porque ha obtenido la certificación internacional para otorgar el diploma del Bachillerato Internacional, como una oportunidad, para que los estudiantes puedan acceder a las universidades que tienen convenio con la Organización del Bachillerato Internacional (OBI), que tiene su sede en Ginebra Suiza.

### 3.1 Participantes

De la población total de la Institución se tomó como muestra: Los directivos que conforman la rectora, la vicerrectora, cuatro jefes de área, 20 docentes, 20 estudiantes de bachillerato y 15 padres de familia.

A continuación realizamos el análisis de la población de la Unidad Educativa Manuela Cañizares de acuerdo a sus edades, sexo y profesionalización.

TABLA 1. Número de docentes por sexo

DOCENTES	HOMBRES		MUJERES		TOTAL
	#	%	#	%	
<b>COLEGIO</b>	<b>42</b>	<b>23,9</b>	<b>134</b>	<b>76,1</b>	<b>176</b>
<b>ESCUELA</b>	<b>9</b>	<b>26,5</b>	<b>25</b>	<b>73,5</b>	<b>34</b>
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>24,3</b>	<b>159</b>	<b>75,7</b>	<b>210</b>

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica  
Elaboración: Marleni Herrera

Observando la tabla N.1 podemos decir que el número de docentes mujeres es 159 que corresponde al 75,7% y el número de docentes del sexo masculino son 51 que corresponden al 24,3% concluyéndose que la población femenina es mayoritaria en la Unidad Educativa Manuela Cañizares, el mismo fenómeno podemos evidenciar en el sistema educativo ecuatoriano que en la actualidad cuenta con 192.848 docentes, de los cuales 117.823 son mujeres, que corresponde aproximadamente al 61,1% y 75.025 son hombres que corresponden al 38,9%, es decir existe una manifestación mayoritaria del sexo femenino hacia esta profesión a nivel nacional como dentro de la institución.

A continuación realizamos el análisis de la población de la Unidad Educativa Manuela Cañizares de acuerdo con sus años de experiencia, edad, sexo y profesionalización

TABLA 2. Número de docentes por años de experiencia.

AÑOS	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
5 -10	2	33,3	4	66,7	6	2,9
11 -15	3	37,5	5	62,5	8	3,8
16 - 20	5	16,1	26	83,9	31	14,8
21 - 25	4	8	46	92	50	23,7
26 - 30	6	15,4	33	84,6	39	18,6
31 - 35	11	31,4	24	68,6	35	16,7
36 - 40	12	41,4	17	58,6	29	13,8
41 - más	8	66,7	4	33,3	12	5,7
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>24,3</b>	<b>159</b>	<b>75,7</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica

Elaboración: Marleni Herrera

En lo referente a los años de experiencia podemos observar que 6 docentes que corresponde al 2,9 % tienen una experiencia de 5 a 10 años y 50 docentes que corresponden al 23,7% tienen una experiencia de 21 a 25 años.

Haciendo un análisis de ésta tabla podemos observar que dentro de la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares predominan los docentes con una experiencia de 21 a 25 años, y de igual manera indicaremos que el menor porcentaje está dado por los docentes con una experiencia menor de 10 años.

Al observar esta tabla sin temor a equivocaciones podemos concluir que la población de la Unidad Educativa cuenta con gran experiencia en el campo educativo.

TABLA 3. Número de docentes por edades

<b>EDAD</b>	<b>HOMBRES</b>		<b>MUJERES</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
25 – 30	2	50	50	66,7	4	1,9
31 – 35	5	55,6	4	44,4	9	4,3
36 – 40	2	13,3	13	83,9	15	7,1
41 – 45	3	7,1	39	92,9	42	20
46 – 50	9	19,1	38	80,9	47	22,4
51 – 55	12	26,7	33	73,3	45	21,4
56 – 60	10	33,3	20	66,7	30	14,3
61 – 65	8	44,4	10	55,6	18	8,6
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>24,3</b>	<b>159</b>	<b>75,7</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica  
Elaboración: Marleni Herrera

En lo que corresponde a edad de docentes los datos obtenidos nos proporcionan la siguiente información: cuatro docentes que corresponde al 1,9% tienen edades entre 25 y 30 años, 47 docentes que corresponden al 22,4 % tienen edades entre 46 y 50 años, 45 docentes que corresponden al 21,4 % tienen edades entre 51 y 55 años, 30 docentes que corresponden al 14,3% tienen edades entre 56 y 60 años, 18 docentes que corresponden al 8,6 % tienen edades entre 61 y 65 años.

Al realizar este análisis podemos evidenciar que alrededor del 70% de las edades de los docentes se encuentran concentradas entre 41 y 60 años, además los docentes con edades inferiores a 35 años son la minoría.

Lo que demuestra que los docentes cuentan con experiencia, cabe indicar que no habido concursos para nuevos docentes, esto se puede evidenciar en los docentes menores de 35 años que en su mayoría se encuentran prestando sus servicios por contrato.

También encontramos 18 docentes que corresponden al 8,6% con edad superior a los 60 años, porcentaje elevado de maestros que tienen edad necesaria para poderse acoger a la jubilación.



TABLA 4. Nivel académico de docentes

<b>NIVELES</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
<b>Post bachillerato</b>	25	11,9
<b>Tercer nivel</b>	122	58,1
<b>Cuarto nivel</b>	63	30
<b>Total</b>	210	100

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica  
Elaboración: Marleni Herrera

La Unidad Educativa Manuela Cañizares dentro de su planta de docentes cuenta con; 25 docentes que corresponden al 11,9% con un título de Post-bachillerato, 122 docentes que corresponden al 58,1% con un título de tercer nivel y 63 docentes que corresponden al 30% con título de cuarto nivel, lo que demuestra que la institución cuenta con docentes preparados, en constante actualización y capacitación.

TABLA 5. Número de directivos por sexo

	<b>HOMBRES</b>		<b>MUJERES</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
<b>COLEGIO</b>	4	25	12	75	16	80
<b>ESCUELA</b>	3	75	1	25	4	20
<b>TOTAL</b>	7	35	13	65	20	100%

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica  
Elaboración: Marleni Herrera

En lo que corresponde a las tablas de autoridades podemos observar que 7 docentes que corresponden al 35 % son del sexo masculino, y 13 que corresponden al 65% son del sexo femenino, además los cargos de rectora, vicerrectora, directora de escuela e inspectora general están ocupados en un 100% por mujeres, lo que nos demuestra que en esta Institución predomina el sexo femenino en los puestos de autoridades.

TABLA 6. Número de directivos por años de experiencia.

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>HOMBRES</b>		<b>MUJERES</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
	0	0	0	0	0	0
11 – 15	2	66,7	1	33,3	3	15
16 – 20	3	75	1	25	4	20
21 – 25	0	0	2	100	2	10
26 - 30	1	16,7	5	83,3	6	30
31 - 35	1	33.3	2	66,7	3	15
36 - 40	0		2	100	2	10
41 - más	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	<b>65</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica  
Elaboración: Marleni Herrera

Respecto a experiencia de los directivos podemos observar que:

Dos profesores tienen entre 21 y 25 años, seis directivos o el 30% entre 26 y 30 años de experiencia, 2 directivos que corresponden al 10 % tienen entre 36 y 40 años de experiencia.

Con lo que se puede concluir que la mayoría de docentes que se encuentran ocupando cargos directivos cuentan con la suficiente experiencia en sus funciones, lo que nos proporciona una idea clara de la capacitación y formación que poseen para fomentar un liderazgo cimentado en valores éticos que provocarán la formación de estudiantes críticos y respetuosos.

TABLA 7. Número de directivos por edades.

EIDADES	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
25 - 30	0		0		0	0
31 - 35	1	100	0	0	1	5
36 - 40	2	66,7	1	33,3	3	15
41 - 45	0	0	1	100	1	5
46 - 50	2	33,3	6	66,7	8	40
51 - 55	1	20	4	80	5	25
56 - 60	1	50	1	50	2	10
61 - 65	0		0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	<b>65</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica  
Elaboración: Marleni Herrera

Al realizar el análisis de la tabla de edades de directivos se observó que:

Un docente tiene entre 31 y 35 años, el 40% es decir ocho docentes tienen edades entre 46 y 50 años, cinco ó el 25% tienen edades entre 51 y 55 años, lo que nos demuestra que; los cargos a nivel de directivos son asumidos por docentes de mucha experiencia.

TABLA 8. Título académico de directivos

NIVEL	#	%
Bachillerato	0	0
Post bachillerato	0	0
Tercer nivel	6	30
Cuarto nivel	14	70
Total	20	100

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica  
Elaboración: Marleni Herrera

De los directivos que trabajan en la Institución el 30% tienen títulos de tercer nivel y el 70% tienen títulos de cuarto nivel, con lo que podemos deducir que los cargos directivos están ocupados en su mayoría por mujeres que tienen una experiencia entre 30 a 35 años y además cuentan con suficiente preparación en el campo de la educación y el de la administración educativa.

TABLA 9. Personal administrativo y servicio por sexo.

		<b>HOMBRES</b>		<b>MUJERES</b>		<b>TOTAL</b>	
		<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	COLEGIO	4	14,3	24	85,7	28	56
	ESCUELA	3	75	1	25	4	8
<b>DE SERVICIO</b>	COLEGIO	11	68,8	5	31,2	16	32
	ESCUELA	2	100	0	0	2	4
	TOTAL	20	40	30	60	50	100

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica  
Elaboración: Marleni Herrera

Realizado el análisis de la tabla N.9 podemos observar que: 20 personas que corresponden al 40% son hombres, y 30 personas que corresponden al 60% son mujeres, con lo que podemos evidenciar que dentro de esta Institución en los cargos administrativos y de servicio también prevalece la presencia femenina.

TABLA 10. Estudiantes por año y sexo

		HOMBRES		MUJERES		TOTAL
		#	%	#	%	
EDUCACIÓN BÁSICA	Primero	37	48,7	39	51,3	76
	Segundo	42	49,4	43	50,6	85
	Tercero	38	42,7	51	57,3	89
	Cuarto	43	47,7	47	52,3	90
	Quinto	40	47,1	45	52,9	85
	Sexto	34	38,2	55	61,8	89
	Séptimo	32	40,5	47	59,5	79
	Octavo	134	30,2	309	69,8	443
	Noveno	130	30,5	296	69,5	426
	Décimo	145	29,2	352	70,8	497
BACHILLERATO	Primero	111	22,2	388	77,8	499
	Segundo	117	23,4	383	76,6	500
	Tercero	102	24,6	313	75,4	415
<b>TOTAL</b>		1005	29,8	2368	70,2	3373

Fuente: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica  
Elaboración: Marleni Herrera

La Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares fue creada para la formación de señoritas, el año 2000 se fomenta la coeducación, a partir de este año y en forma progresiva se ha ido incrementando la población estudiantil masculina. Si analizamos la tabla N 10 podemos observar que 1005 estudiantes que corresponden al 29,8% son hombres y 2368 estudiantes que corresponden al 70,2% son mujeres, con lo que podemos observar que prevalece la población femenina en un porcentaje de 3 a 1 sobre la masculina.

Se observa que en los años de educación básica, de primero a séptimo los porcentajes de hombres y mujeres son equivalentes, fenómeno que no se observa de octavo a tercero de bachillerato, donde predomina la población femenina sobre la masculina. Además se puede observar que a partir de octavo de básica el número de estudiantes se incrementa aproximadamente en un 500% con relación a los primeros años de educación básica

TABLA 11. Estudiantes de bachillerato por especialidad año y sexo

BACHILLERATO		HOMBRES		MUJERES		TOTAL		
		#	%	#	%	#	#	%
FÍSICO MATEMÁTICO	Primero	25	25,5	73	74,5	98	318	22,5
	Segundo	30	30,9	67	69,1	97		
	Tercero	39	31,7	84	68,3	123		
QUÍMICO BIÓLOGO	Primero	50	19,5	206	80,5	256	724	51,2
	Segundo	55	20,9	207	79,1	262		
	Tercero	48	33,3	158	76,7	206		
CIENCIAS SOCIALES	Primero	36	24,8	109	75,2	145	372	26,3
	Segundo	32	22,7	109	77,3	141		
	Tercero	15	17,4	71	82,6	86		
		330	23,3	1084	76,7	1414		100%

Fuente: Secretaría de escuela y colegio  
Elaboración: Marleni Herrera

Observando tabla N.11 correspondiente a las especialidades ofertadas por la Unidad Educativa Manuela Cañizares podemos concluir lo siguiente: 330 estudiantes que corresponden al 23,3 % son de sexo masculino y 1084 estudiantes que corresponden al 76,7% son de sexo femenino.

Los estudiantes que han optado por la especialidad de Físico Matemático son 318 que corresponden al 22,5 %, los estudiantes que han elegido por la especialidad de Químico Biólogo son 724 que corresponden al 51,2% y 372 estudiantes que equivalen al 26,3% han optado por la especialidad de Ciencias Sociales.

Se concluye que; la población femenina supera a la masculina en una relación de tres a uno, los estudiantes han optado en forma mayoritaria por la especialidad de Químico Biólogo, con la formación de cinco paralelos en cada año de esta especialidad, en las especialidades de Físico Matemático y Ciencias Sociales se cuenta con tres paralelos por año.

### 3.2 Materiales e instrumentos

En la presente investigación se utilizó: una encuesta, un cuestionario de entrevista, medios tecnológicos, y la observación para realizar un análisis a los instrumentos curriculares y departamentos de la Institución educativa.

**La encuesta** es un instrumento de medición, sirve para recolectar información. *“Una encuesta tiene la ventaja de que puede ser respondida ya sea en el momento en que el evaluador la aplica o en una fecha posterior”* (Valenzuela González, 2011). Se aplicó a autoridades, profesores/as, estudiantes, padres y madres de familia.

El objetivo en el caso de los directivos fue conocer cómo está la organización de su institución, si se trabaja en equipos de o no, y si su liderazgo es positivo y visible en la institución.

En el caso de docentes, nuestro objetivo fue conocer el grado de comprometimiento frente a su rol, si ejerce su liderazgo en el aula y en la institución en general, saber si considera al estudiante como el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, al que le debemos brindar un ambiente agradable, armónico, seguro donde desarrolle todas sus potencialidades. Saber si se trabaja y promueve la investigación integrando a la comunidad educativa como son directivos, docentes padres de familia y estudiantes, buscando siempre metas institucionales,

Conocer si las relaciones docentes directivos, se basan en el respeto, que tipo de concepto tienen los docentes frente a los directivos, consideran que hay liderazgo y gestión en la administración y en la práctica de valores.

De los estudiantes, el objetivo fue conocer las apreciaciones sobre el ambiente real, el clima escolar que existe en la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares, si sus opiniones y peticiones son tomadas en cuenta por docentes, y autoridades de la Institución.

Saber si los estudiantes tienen libertad para su desarrollo innato, como ven el rol del docente en el aula, si toma en cuenta las opiniones de los estudiantes, si consideran que su profesor es un motivador, que se interesa por los problemas de los estudiantes.

De los padres de familia, el objetivo fue saber sus percepciones y opiniones sobre el ambiente real, el clima escolar de la institución donde se educa su hijo, si las autoridades y docentes toman en cuenta sus opiniones y si se cuenta con docentes comprometidos en su labor.

**La entrevista**, fue otra técnica utilizada, *“el evaluador interactúa con el informante por medio de lo que se denomina una conversación con propósito. La entrevista se realiza con base en un conjunto de preguntas que el entrevistador hace al entrevistado”* (Valenzuela González, 2011).

Se elaboró un cuestionario previo a la aplicación, a los directivos de la Institución con el objetivo de cimentar el trabajo de investigación y poder potenciar las propuestas de innovación, mejorar la gestión, liderazgo y valores en beneficio de la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares.

La entrevista gira en torno a la comunicación y a la información requerida tomando en cuenta si el directivo conoce y maneja estos conceptos, deseamos conocer si la institución educativa cuenta con un manual o reglamento sobre las tareas, obligaciones, derechos y quienes deben asumirlas.

Conocer como los directivos resuelven los conflictos internos, de docentes, entre docentes y estudiantes, que características consideran que deben reunir los líderes educativos y que tipo de liderazgo predomina en el directivo, en el docente y en el estudiante de la Unidad Educativa.

Conocer los valores que predominan en los educadores, estudiantes y por ende los valores que predominan en los hogares de las personas que integran la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares, así como también los posibles antivalores en la institución.

**La observación**, se aplicó durante todo el proceso de investigación y puede clasificarse en:

*“a) Observaciones estructuradas contra observaciones no estructuradas. Se refiere al grado en el que el observador cuenta con un formato o registro de observación definido a priori.*



*b) Observaciones participantes contra observaciones no participantes. Se refiere al grado en el que el observador participa activamente dentro de las actividades que está observando.*

*c) Observaciones intrusivas contra observaciones no intrusivas. Se refieren al grado en el que las personas objeto de observación están conscientes de que están siendo observadas” (Valenzuela González, 2011).*

Se empleó con el objetivo de analizar los instrumentos curriculares, verificar directamente la documentación que debe ser manejada en la Institución Educativa como: (PEI) proyecto educativo Institucional, (PCI) Programa curricular institucional, (PEI) plan estratégico institucional, (POA) plan operativo anual, (PUD) plan de unidades, el plan de clase, el reglamento interno, código de convivencia.

La observación es muy importante por cuanto podemos evidenciar durante una jornada de trabajo como se desenvuelven e interactúan los actores de esta investigación.

**Medios Tecnológicos**, se utilizaron con el objetivo de obtener información actualizada sobre los diferentes temas tratados durante la elaboración de éste informe. Información digital que brinda el departamento de investigación de la Institución. El internet, las redes sociales, el EVA, y otros.

### **3.3 Método y procedimiento**

El tipo de investigación que se utilizó es aplicada debido a su propósito, exploratoria porque vamos a indagar como está trabajando la Unidad Educativa en el liderazgo, gerencia y valores, por su profundidad es descriptiva porque describe e interpreta las diferentes situaciones que pueden darse dentro de la Unidad Educativa Experimental Manuela Cañizares, a través de la información que se recogió de todos los componentes de la Institución educativa, directivos, docentes, estudiantes, padres, madres de familia, también previo el análisis de los documentos de planificación educativa que maneja la institución y determinar el accionar del líder en el campo de la educación.

Es de tipo cuantitativo porque se aplicó encuestas y entrevistas, se ordena y se tabula sus resultados, también se registra los instrumentos en relación a la gestión y

al liderazgo unido a la práctica de valores en la Unidad Educativa Experimental  
Manuela Cañizares.

Cualitativa para realizar la observación y análisis a profundidad de los instrumentos de planeamiento educativo: Reglamento interno, código de convivencia, manual de procedimientos, FODA, proyecto educativo institucional (PEI), plan operativo anual (POA), plan curricular institucional (PCI), planes de unidades didácticas (PUD), etc. debemos realizar un análisis para abstraer los aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores, temas de nuestra tesis.

## **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 o manual de funciones**

El manual de organización o manual de funciones es un instrumento metodológico de trabajo que se elabora para normar y precisar las funciones del personal docente, directivo, administrativo y de servicios que conforman la institución educativa, este manual a su vez delimita sus funciones, sus responsabilidades y logra mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos de trabajo y la estructura institucional.

El manual de funciones describe las actividades específicas de los funcionarios, las mismas que son complementarias a las determinadas en el Reglamento General de la Ley de Educación, en el Reglamento Interno y la Ley Orgánica de Educación Intercultural dentro de la Unidad Educativa.

Además de lo indicado este manual permite a las instituciones incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal dentro de la vida diaria de una organización en general y educativa en particular. La Unidad Educativa cuenta con los manuales de funciones de los diferentes estamentos que conforman la institución, así como de las personas que lo integran.

##### **4.1.1.2.- Código de ética**

La Ética se considera como una ciencia práctica y normativa que estudia el comportamiento de los hombres, que conviven socialmente bajo una serie de normas que le permiten ordenar sus actuaciones y que el mismo grupo social ha establecido. (<http://www.monografias.com/trabajos23/etica/etica.shtml>)

El código de ética es el producto de una decisión del management de hacer públicas las pautas con las que quieren identificar a su empresa y orientar las conductas de los miembros de su organización. Se podría decir que funcionan

también como un marco regulatorio de las relaciones internas de sus miembros y de éstos con el entorno” (Álvarez Gálvez, 2010).

El código de ética ha surgido como una parte integral de la cultura organizacional. Esta cultura organizacional ha determinado los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la institución, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directivos educativos la conducen, y cómo los funcionarios se desempeñan en la misma.

En la institución educativa se pudo comprobar que este documento no existe, actualmente se ha integrado un equipo de trabajo para elaborar este documento tomando como base el manual de convivencia que está siendo socializado a la comunidad educativa, por un equipo del DOBE, este documento ha sido elaborado con la participación de todos los estamentos de la unidad educativa, en donde se está estableciendo las responsabilidades y derechos que deben asumir en forma voluntaria todos los integrantes de la comunidad educativa, compromisos asumidos con conciencia de cumplimiento por directivos, estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativos y personal de servicio.

#### **4.1.1.3.- Plan estratégico**

El plan estratégico es un documento que guía el accionar de las instituciones, y busca la realización integral de las personas como miembros de la Institución en beneficio de la misma y de toda la sociedad, reflejan cual será la estrategia a seguir, en el corto y mediano plazo, por ello un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia de entre uno y cinco años.

La Unidad Educativa Manuela Cañizares dispone de este documento que ha sido elaborado por los docentes dentro de cada área y departamento, los directivos de la institución en forma coordinada por el Consejo Directivo y las Autoridades, organizan estos documentos que han sido recopilados de todas las áreas, departamentos, grupos especiales, clubes, áreas administrativas y demás grupos de trabajo de la institución y formulan el Plan Estratégico Institucional, que será una recopilación y organización de todo el trabajo institucional, para que luego sea revisado y aprobado por la junta general de directivos y profesores.

Este trabajo busca el mejoramiento institucional, luego del diagnóstico y del análisis FODA se han delimitado los problemas señalando las causas y los efectos,

así como también se ha ubicado el objetivo a cumplir señalando los medios y los fines, se han formulado las estrategias a seguir para obtener las metas, se han señalado las propuestas de soluciones de las debilidades, se recalca las actividades que se van a realizar con los respectivos responsables y se señala el tiempo que va a tomar el llevar a cabo estas actividades estratégicas de soluciones a los problemas de la Institución.

Las debilidades institucionales detectadas para ser solucionadas son las siguientes: Reducir los índices de deserción estudiantil y pérdidas de año, mejorar la calidad de la educación a través de la implementación de nuevas estrategias metodológicas y las Tics, mejorar el desempeño de los docentes a través de capacitaciones, fortalecer el desempeño de la gestión de las autoridades, fortificar las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, entre otras.

Sobre estos aspectos dentro de la Unidad Educativa se han formulado estrategias y proyectos para su mejoramiento, sin embargo, se necesita seguir trabajando para fomentar actitudes y positivas para revertir las negativos hasta convertirlos positivos.

Consolidar la aplicación del modelo Ecológico Contextual que está sustentado por el paradigma "Socio Cognitivo" que se centra en revelar la inconsistencias y contradicciones de la comunidad, para la transformación por medio de una acción comunicativa y la formación de redes humanas, realizando procesos de reflexión crítica , creando espacios para el debate, la negociación y el consenso.

Conseguir una correcta aplicación de las fases e instrumentos para una evaluación integral, se han planteado como actividades, la capacitación al personal docente en el manejo de estos instrumentos y fases de evaluación, como también la difusión del reglamento de evaluación.

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

Es un documento de gran trascendencia, en él los gestores educativos, responsables de una institución, plantean los objetivos y las directrices que deben marcar en el corto plazo, es por ello que un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año.

”El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico.”(Siennexus,2011).(http://www.sinnexus.com/business\_intelligence/plan\_operativo\_anual).

En la institución educativa se elaboran el POA cada inicio del año lectivo, para presentar a la Dirección Provincial de Educación de Pichincha y para su aplicación durante el año, cada comisión y departamento también elabora su POA y su ejecución y seguimiento es controlado por vicerrectorado y el Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica; entre los aspectos que se aborda en este plan operativo tenemos los siguientes:

Las propuestas de soluciones de debilidades, las actividades que se van a realizar, para superar dichas debilidades detectadas, se asignan a los responsables de la ejecución, se estipula el tiempo de su aplicación, y el presupuesto destinado para realizar estas actividades. Estas actividades en su gran parte son elaboradas en el transcurso del año lectivo, pero también existen actividades que por su complejidad o falta de recursos económicos no se las puede realizar evidenciando un limitado incumplimiento.

#### **4.1.1.5.- Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Constituye un plan de desarrollo institucional, dirigido al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa, instituye un instrumento de gestión y planificación para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa. *“el proyecto es un conjunto de acciones que aseguran la transformación de un sistema actual, por pasos sucesivos, hasta obtener la situación ideal”* (Jara Roa, 2009) La elaboración del **proyecto educativo institucional** no es responsabilidad de una sola persona o equipo de trabajo, ni patrimonio de una sola persona o un grupo de personas. Por el contrario representa el esfuerzo conjunto de todo el colectivo humano que labora en la Institución, con el compromiso de que todos los miembros participemos en su elaboración y sobre todo en la puesta en marcha para lograr los objetivos institucionales, esto se logrará únicamente cuando todos los miembros de la Unidad educativa se involucrando en este proyecto.

La Unidad Educativa Manuela Cañizares cuenta con un proyecto educativo institucional el mismo que se encuentra en su fase de evaluación, actualmente en la educación general básica se está implementando la reforma de la Educación General Básica, emitida por el Ministerio de Educación, en la misma que se trabaja

en destrezas con criterios de desempeño. En la sección de bachillerato se oferta las especialidades de Ciencias Sociales, Físico Matemático, Químico Biológico, Bachillerato en Ciencias y El bachillerato Internacional o Diploma (BI).

La Institución Educativa también oferta diferentes auxilaturas ocupacionales, las mismas que son impartidas por medio del Consejo Provincial de Pichincha, entre las que podemos citar: panadería, culinaria, arreglos para el hogar, chaquira, pintura en tela, cerámica, computación y belleza.

En el presente proyecto educativo se evidencia el trabajo que se ha realizado en lo referente a valores, los mismos que a partir del año de su implementación se fueron fortaleciendo: en el primer año se trabajó en la responsabilidad, en el segundo año la Cooperación, en el tercer año la creatividad, en el cuarto año el amor, en el quinto año la libertad, y en el último año la conciencia social además se diseñaron indicadores para poder evaluar dichos valores en su aplicación. Como observamos los valores fueron trabajados en forma individual, sin embargo, los valores se trabajan todos en conjunto, esta división es únicamente para fines de evaluación

#### **4.1.1.6.- Reglamento interno**

Es un documento orientador que contiene los deberes, derechos y obligaciones de los directivos, docentes, funcionarios administrativos, de servicios además de las reglamentaciones de los diferentes estamentos de la Institución con sus correspondientes funciones. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales, Constitución, Ley Orgánica Educación Intercultural Código de la Niñez y Adolescencia entre otras, la misma que responde a las metas, objetivos, políticas propósitos de la comunidad educativa, que asegura la interrelación de todos sus componentes y estamentos institucionales.

En este sentido la Unidad Educativa cuenta con su reglamento interno, que de acuerdo con sus características, se enmarca dentro de los objetivos de éste, sin embargo falta información y difusión del mismo, especialmente a los docentes y estudiantes nuevos que desconocen la existencia del mismo, de igual manera este documento necesita ser difundido a los nuevos padres de familia.

Promover en la comunidad educativa el conocimiento pleno de la ley de educación, su reglamento general y la normativa interna institucional, para el cumplimiento de deberes y el ejercicio de derechos, considero que esto es lo que más falta hace a los

docentes, estudiantes y padres, madres de familia, ya que existe un desconocimiento de las disposiciones legales, quizá por ello es el incumplimiento con sus obligaciones.

Optimizar la administración mediante la capacitación especialmente del departamento de colecturía, donde se puede notar una falta de delicadeza en el trato a padres de familia, docentes y estudiantes lo que no permite que haya una administración dinámica y fluida de la institución.

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

##### **4.1.2.1. Misión y Visión**

**Misión.-** *“La misión constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de nuestra organización que informa a la gente, al interior de la misma y por fuera de ella: lo que somos, a quien queremos servir y en qué forma pensamos hacerlo.”* (<http://pei.efemerides.ec/pei/1.1.htm>).

Es lo que somos en la actualidad, lo que ofrecemos a nuestro contexto, todo esto en beneficio propio y de toda la comunidad.

*“La Unidad Educativa Experimental “Manuela Cañizares” es una institución fiscal y laica, que forma holísticamente a la niñez y juventud del Distrito Metropolitano de Quito con una educación de calidad, calidez, tanto en la Educación General Básica, como en el Bachillerato Nacional e Internacional, mediante una eficiente gestión, fortalecida con un talento humano preparados para formar seres humanos responsables, críticos y solidarios aptos para el acceso a la educación superior, el emprendimiento y la inserción en el mundo laboral.”*(PEI, 2011)

**Visión.** *La visión constituye el ideal alcanzable a largo plazo, si en la misión hablamos de la calidad, en la visión aspiramos a la calidad total, es decir a la excelencia* (<http://pei.efemerides.ec/pei/1.1.htm>).

*“La Unidad Educativa Experimental “Manuela Cañizares”, en los próximos seis años, será líder en la formación de bachilleres, con estándares de excelencia, a nivel nacional e internacional, a través de la práctica permanente de la equidad, inclusión y participación ciudadana con responsabilidad social, bajos los principios del buen vivir ”* (PEI, 2011).



La visión es el sueño de quienes sienten pertenencia por la institución, es decir lo que queremos ser, el horizonte que buscamos para el futuro y llegar a destacarnos en la comunidad.

#### **4.1.2.2 El Organigrama.**

**Orgánico Estructural:** es la función gráfica de la estructura organizativa de la institución educativa, en ella se describe los diferentes niveles de la Institución.

Como podemos observar (gráfico N 2) en la Unidad Educativa Manuela Cañizares toda actividad que se la realice tiene como centro al estudiante, que es la razón de ser de toda institución educativa. En un segundo nivel tenemos a las autoridades: rectora, vicerrectora, directora de la sección jardín escuela y la inspectora general.

En el tercer nivel tenemos a los diferentes organismos legales de la institución, como son: Consejo directivo, Junta de profesores, Junta de curso, Gobierno escolar, Junta de coordinadores de área, Consejo técnico.

En el cuarto nivel están todos los diferentes departamentos que trabajan coordinando acciones para orientar y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, además del bienestar de los estudiantes de la Institución.

En el quinto nivel tenemos a los distintos departamentos administrativos, laboratorios, biblioteca, los mismos que nos sirven de apoyo en la labor docente y administrativo de la comunidad educativa.

En el sexto nivel tenemos a los padres de familia, representantes legales e instituciones que prestan algún tipo de apoyo, sea este pedagógico, económico para el beneficio de la Unidad Educativa.

En el último nivel tenemos a la sociedad en general, puesto que las instituciones entregan a la sociedad productos (los Estudiantes) que son los transformadores de la misma.

**Organigrama Funcional:** (gráfico N° 3) A la cabeza de la Unidad Educativa esta la Rectora, quien es la responsable de la gestión administrativa y financiera, orienta, preside, dirige, organiza y supervisa las actividades de los estamentos de la institución, consolida la unidad administrativa y financiera de los niveles educativos del Plantel por lo tanto es el representante oficial de la Unidad Educativa, así como también ejecuta las resoluciones de la Junta General de Directivos, Profesores y del Consejo Directivo.

El rector también está encargado de supervisar la implementación del Proyecto Educativo Institucional buscando la forma más adecuada de construir el mismo, desarrollando valores y actitudes en los miembros de la comunidad educativa que los acerquen a los perfiles propuestos en la misión y visión institucional.

Luego tenemos ubicado al Gobierno Escolar y al Departamento de Gestión de Calidad como organismos asesores de rectorado, seguido por los siguientes organismos: Consejo Directivo máximo representante de la institución presidida por la Rectora, Comité Central de padres de familia organismo que apoyan la labor docente sin intervenir en la parte académica, Junta General de Directivos y Profesores, organismo precedido por la rectora, tiene poder de decisión. El Gobierno y Asociación Estudiantil que es considerados organismos de apoyo para la labor docente dentro de la Institución.

En el siguiente orden jerárquico tenemos a la vicerrectora y la directora de la sección jardín escuela quienes son las responsables de coordinar, organizar y administrar el área académica de la institución por encargo del rectorado, además de la supervisión de los diferentes departamentos pedagógicos: Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógica, Departamento de Gestión, Departamento de Capacitación, Departamento Pedagógico. La vicerrectora es la encargado de ejecutar las políticas institucionales a nivel pedagógico, con el fin de cumplir con la misión, visión, objetivos y metas institucionales.

Coordina la política educativa de la institución y orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje para los logros de objetivos de formación integral, debe ser una persona especialista en proyectos en el campo educativo, su orientación es acertada, sin embargo existe mucha resistencia al cambio por parte de los docentes ante los diferentes cambios a nivel nacional que se encuentran dando.

Elabora informes escritos que contengan conclusiones y recomendaciones obtenidas en cada una de las juntas de curso, juntas de Áreas, departamentos, junta de directores de áreas y presentarlos al rectorado.

La directora del Departamento del Talento Humano, (inspectora general) quien contribuye con el cumplimiento de la misión institucional, fundamentalmente a través de la dirección y orientación disciplinaria del plantel, además tiene a su cargo la ejecución de un proyecto de disciplina, el mismo que organiza y ejecuta las actividades de orientación para el comportamiento y control disciplinario de

estudiantes. Administra los recursos humanos y control disciplinario a funcionarios de la Unidad Educativa Manuela Cañizares y participa en la ejecución del Plan Institucional.

El inspector general de esta institución es un funcionario encargado desde hace 12 años, tiene mucha experiencia como docente en el área de Idioma Extranjero, tiene a su cargo veinte inspectores de curso y un subinspector, actualmente existe poco control al estudiantado, puesto que el estudiante se siente amparado por las leyes y los inspectores se sienten limitados en su accionar, todo lo contrario pasa con el personal de docentes y administrativos, donde se observa el constante control, actualmente existe de un reloj para el control de la asistencia del personal, el mismo que registra las huellas digitales de los docentes, aspecto que molesto mucho a los profesores ya que tienen que registrar el ingreso y salida de la institución.

Los docentes están representados por un Jefe de Área, quien coordina todas las actividades pedagógicas, y las estrategias de enseñanza aprendizaje para mejorar y alcanzar el perfil del estudiante que egresa de la Unidad Educativa

En el área formativa encontramos el departamento del talento humano, el DOBE, que es el departamento encargado del bienestar estudiantil, cuenta con profesionales en Psicología, y todo el departamento médico, también tenemos a los estudiantes encasillados en los diferentes niveles de educación.

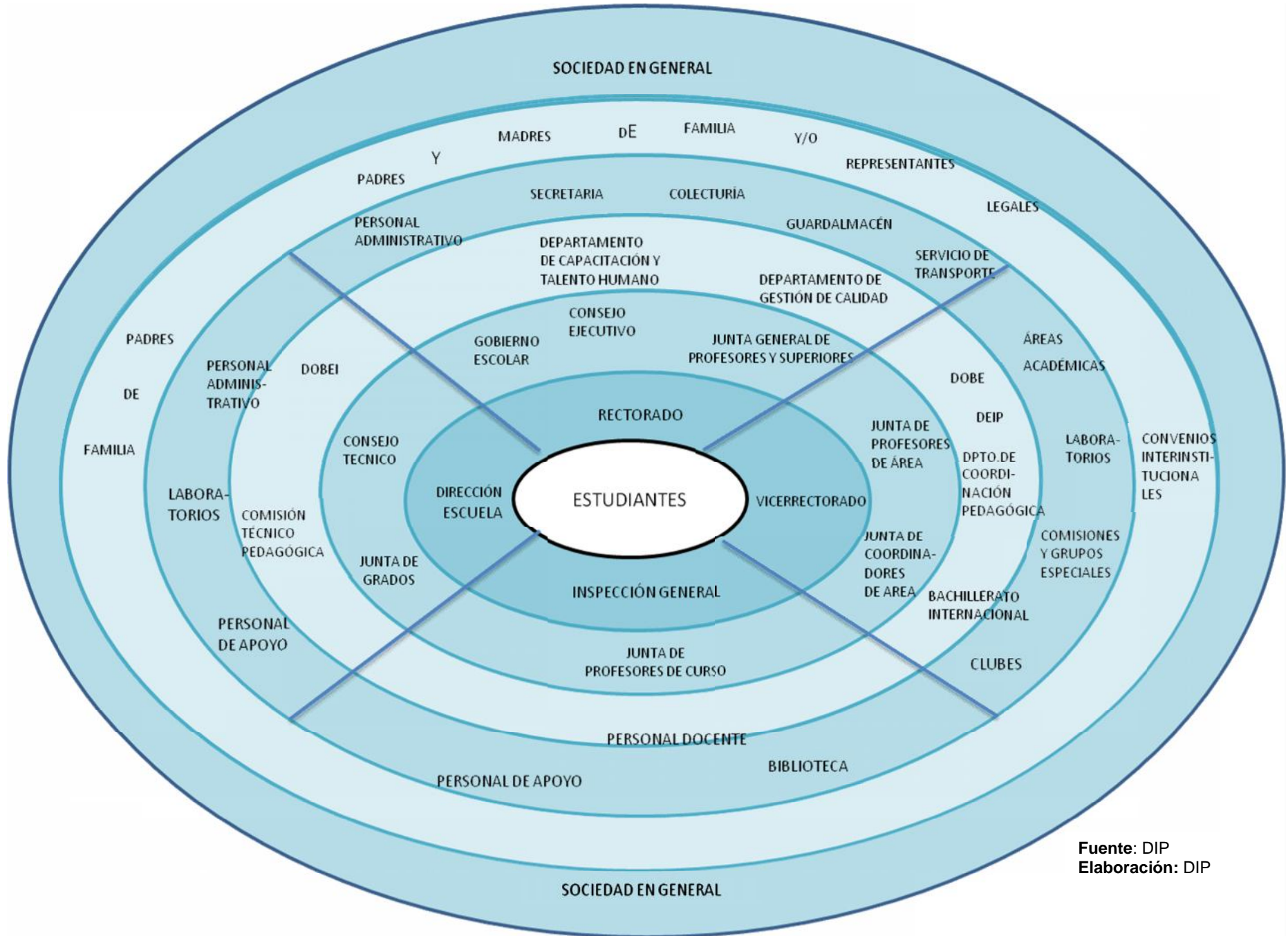
Los estudiantes del Manuela Cañizares son orientados por un profesor dirigente. El docente guía es quien realiza acciones coordinadas de evaluación, diagnóstica formativa y sumativa, además el docente puede trabajar con el estudiante en su entorno familiar y escolar, con el propósito de facilitar el desarrollo de las potencialidades personales, sociales y académicas de sus dirigidos. También orienta, coordina e integra las inquietudes y sugerencias, así como busca lograr el crecimiento individual y grupal del paralelo o curso a su cargo, el profesor dirigente de la Unidad Educativa Manuela Cañizares cumple su papel, por cuanto se ha evidenciado su permanente preocupación por el avance del aprendizaje de sus dirigidos.

El docente es la persona que orienta el desarrollo de las actividades curriculares y formativas, para que los estudiantes logren los objetivos educativos propuestos por el sistema educativo nacional y el plantel. Enseña con el ejemplo la práctica de valores éticos y morales que caracterizan a un profesional de la educación.

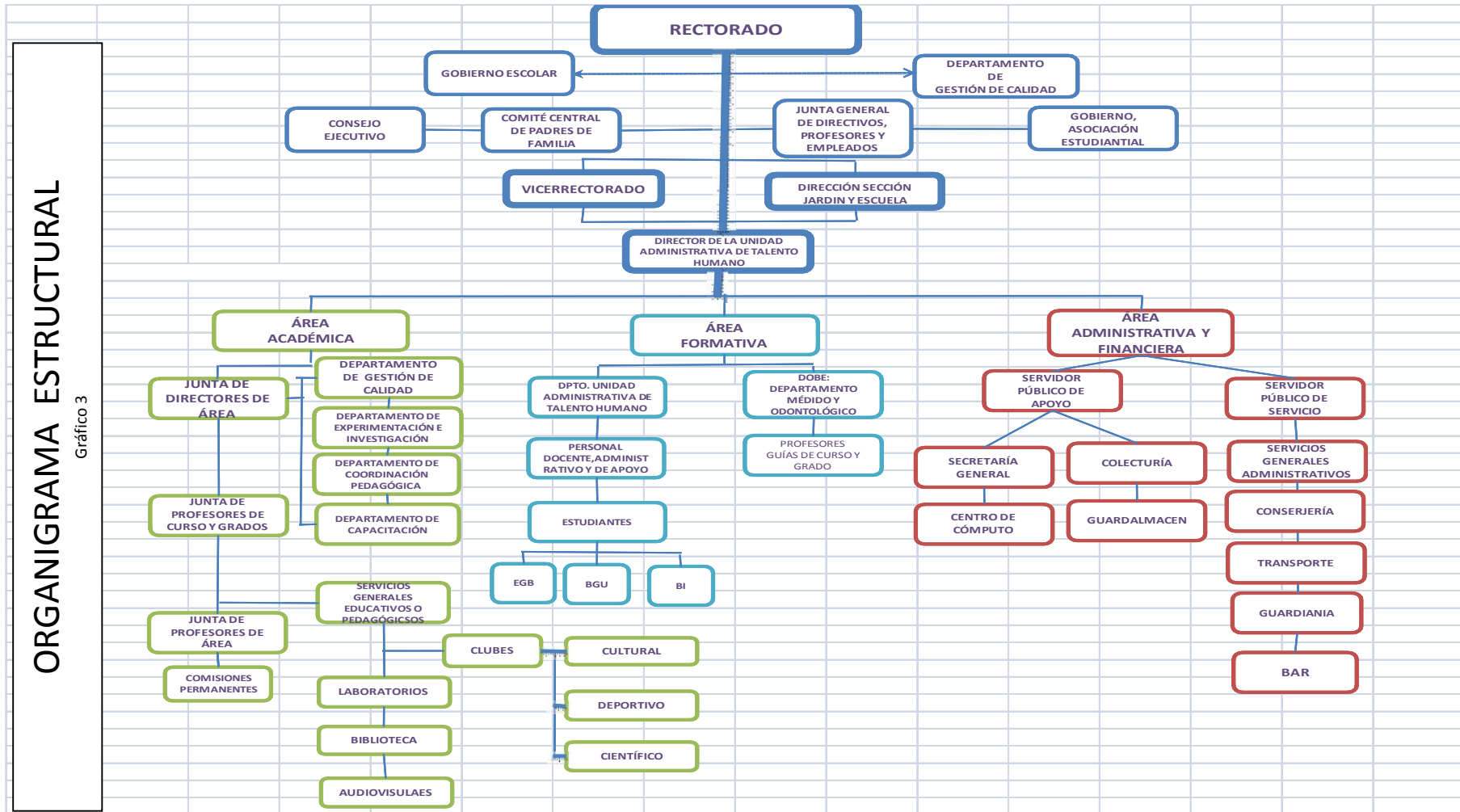
Organiza un sistema de clase y enseñanza que permita a todos sus estudiantes desarrollar destrezas con criterios de desempeño con calidad, de acuerdo con la visión institucional, la visión de su área y los perfiles para los estudiantes en cada nivel. En la Unidad Educativa Manuela Cañizares hay docentes muy responsables que hacen sus actividades a plenitud, planifican de una manera incluyente en todas las etapas del proceso educativo, pero como siempre existen casos excepcionales de docentes que no cumplen con sus funciones.

El área administrativa y financiera está conformada por: secretaría, colecturía, servicios generales (biblioteca, aulas virtuales, audiovisuales, laboratorios, transporte y conserjería) que sirve como nexo de unión entre el sistema educativo y el administrativo llegando a entendimiento entre los diferentes estamentos de la Unidad Educativa.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL  
Gráfico 2



Fuente: DIP  
Elaboración: DIP



Fuente: DIP  
Elaboración: DIP

#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

**Departamento De Experimentación e Investigación Pedagógica.-** Es el encargado de realizar las innovaciones, en lo curricular, evaluación de proyectos, creación de proyecto, generar propuestas pedagógicas y proyectos educativos de acuerdo a las necesidades de la Institución, socializar a toda la comunidad educativa los proyectos vigentes, realizar reajustes de acuerdo a evaluaciones realizadas de los proyectos, asesorar a los directores de las áreas, entre otras.

**Departamento Pedagógico.-** Es el encargado de elaborar boletines pedagógicos que faciliten el manejo de los diferentes proyectos, plantear alternativas de solución a los diferentes problemas educativos de la educación, sugerir a los docentes los ajustes necesarios para mejorar los niveles de rendimiento escolar.

**Departamento De Gestión y Calidad.-** Este departamento es el encargado de elaborar los manuales de funciones de todas las personas que conforman la comunidad educativa, elaborar los manuales de procedimientos de los diferentes procesos que se deben realizar dentro de la Institución, elaborar y controlar los diferentes procesos que se realicen para evaluar los diferentes departamentos, áreas y personal de la Institución.

**Departamento De Capacitación.-** Es el encargado de buscar, programar y facilitar las capacitaciones pedagógicas dentro de la Institución, en beneficio de los estudiantes, capacitaciones a los docentes cuando se realizan cambios de acuerdo a la implementación o cambio de nuevos modelos pedagógicos, estos departamentos están presididos por la vicerrectora de la Institución y durante su funcionamiento han cumplido con los objetivos de su creación.

**El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, (DOBE).-** Sus integrantes son profesionales en el campo de la Psicología y Trabajadoras sociales que trabajan para optimiza la labor docente, apoyando al proceso educativo con instrumentos técnico- científicos para el desarrollo personal y vocacional de los estudiantes, y aspectos profesionales de docentes.

Son responsables de Investigar las aptitudes de los estudiantes, analizar las diferentes motivaciones que orientaron a las mismas, asesorar en dificultades de los

procesos de enseñanza aprendizaje, aplicar test para determinar grados de dificultad y dar información profesional a estudiantes y padres de familia, especialmente del décimo y del tercero año de bachillerato.

Emiten informes en forma periódica del comportamiento general e individual de los estudiantes, docentes y padres de familia para lo cual proponen criterios y mecanismos de acción para mejorar o fortalecer dichos aspectos que son parte de la formación de los estudiantes.

La institución en este departamento cuenta con un equipo de diez profesionales psicólogos con una vasta experiencia, con tres trabajadoras sociales, con un departamento médico, el mismo que cuenta con dos médicos, dos médicos odontólogos y una licenciada en enfermería.

Además se cuenta con organismos como: Junta de Profesores de Curso, Junta de Profesores Guías, Junta de Profesores de Área que representan a las áreas de: Lenguaje y Comunicación, Matemática y Dibujo Técnico, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Idioma Extranjero, Optativas, Cultura Física, Cultura Estética, Investigación, Ciencias Experimentales Informática; Junta de Directores de Áreas. Junta de profesores e Inspectores.

En la Junta General de directivos y profesores, se analiza la situación general del plantel en los aspectos administrativo y educativo. Este organismo propone el mejoramiento de políticas administrativas que permitan mejorar los procesos administrativos y educativos de la Unidad Educativa. Proponer líneas de acción encaminadas a fortalecer la presencia del plantel en la comunidad y contribuir a su desarrollo a nivel nacional como internacional ya que la Institución pertenece al mundo BI desde hace cinco años

En cuanto a la Junta de Profesores de Curso son los encargados de analizar el rendimiento estudiantil, proponer mecanismos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, introducir correcciones en este proceso académico, determinar la calificación de disciplina de los estudiantes y la pérdida o ganancia del año escolar.



La Junta de Directores de Área, son los encargados de controlar el desarrollo de la gestión pedagógica del plantel y proponer actividades para determinar correctivos en forma oportuna. Llevan un registro de los instrumentos pedagógicos elaborados por los docentes, evalúan sistemáticamente el rendimiento académico global del plantel. Proponen acciones correctivas y de respaldo al proceso enseñanza-aprendizaje.

En la Institución se pudo apreciar que un elevado porcentaje de docentes cumplen en forma oportuna y completa con los instrumentos pedagógicos, pero también el grupo de docentes que ofrecen resistencia y no entregan los instrumentos pedagógicos, cabe recalcar que este fenómeno se presenta en los docentes que cuentan con más años de experiencia.

Lleva un registro del avance de unidades en forma trimestral, realiza el análisis del rendimiento también en forma trimestral y toma decisiones sobre las estrategias para mejorar o mantener el rendimiento.

En la Junta de Profesores Guías se contribuye a guiar la orientación y formación de la personalidad de los estudiantes y su formación en valores. Coordinan acciones y estrategias encaminadas al desarrollo individual y social del estudiante, hacen una planificación anual en conjunto, buscando objetivos comunes y señalando las actividades a ejecutarse.

En cuanto a las Áreas:

**Área de Matemática.-** Educa al estudiante en un pensamiento lógico, crítico, además les sirve como instrumento para el desarrollo de las demás ciencias, volviendo al estudiante ordenado y responsable de sus actividades.

En esta área se presentan los más altos índices de pérdidas de año, las deserciones escolares, esto obedecía a varios factores, como son la falta de hábitos de estudio de los estudiantes, se ha fomentado la cultura de la copia por lo que los estudiantes no se esfuerzan, sin embargo su argumento es que no le entienden al profesor y muchas ocasiones solo apuntan al docente como una persona inconsecuente y poco comunicativa, sin embargo actualmente se afirma que la responsabilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje es compartida entre todos los actores .

**Área de Ciencias Experimentales.-** Capacita al estudiante para comprender los fenómenos científicos y técnicos, introduciéndolos en el razonamiento científico y habilitándolos en el uso de los métodos deductivos, inductivos y experimentales orientados a procesos de resolución de problemas y aplicación de lo aprendido a situaciones de la vida real. Esta asignatura presenta el segundo lugar en pérdidas de año.

**Lenguaje y Comunicación.-** Articula los planes y programas de Lenguaje y Comunicación para desarrollar en los estudiantes la capacidad de análisis y comprensión oral y escrita, motivando el gusto por las obras literarias, haciendo énfasis en la comprensión y razonamiento de la lengua e implementando mecanismos que tiendan a la adquisición y mantenimiento de hábitos de lectura y escritura óptimos. Esta área tiene como parte de su plan operativo el proyecto de lectura crítica que tiene como objetivo incentivar técnicas de lecto-escritura en todas las áreas de aprendizaje, lo que ha favorecido y fomentado la cultura de la lectura dentro de la Institución.

**Área de Ciencias Sociales.-** Los integrantes de esta área buscan configurar en el estudiante una estructura espacio-temporal a través de la reconstrucción e interpretación de los fenómenos socio-culturales, de las relaciones e influencias recíprocas y ayuda a entender la identidad nacional como unidad que congrega la diversidad de formas de ser que coexisten en nuestro país. Esta área está conformada por docentes especializados en Historia y Geografía, docentes de Filosofía, Ciencias Socio-económicas, Psicólogos.

**Área de Ciencias Naturales.-** Desarrolla en el estudiante el espíritu de observación, respeto a la naturaleza, investigación de los fenómenos naturales y búsqueda de alternativas al uso de recursos naturales, a fin de preservar y defender los ecosistemas, de los cuales el hombre es parte integrante y protagonista fundamental.

En esta área se pudo evidenciar que existen conflictos internos en forma interna, pero a pesar de esto como docentes cumplen todas sus funciones de forma oportuna mostrando eficiencia y eficacia en su labor.

**Área de Cultura Física.-** Desarrolla las capacidades psicomotrices en el estudiante para lograr que se desarrolle armónicamente el cuerpo y la mente en una doble dimensión personal y comunitaria.

Se pudo notar que en esta área se trabaja en: selección femenina y masculina de basquetbol en tres categorías, selección de futbol femenina y masculina en tres categorías, selección de atletas, banda rítmica, bastoneras, danza, cheerleaders, taekwondo, selección de voleibol entre otros, lo que ha potenciado a la Institución en estos aspectos muy importantes para la imagen y prestigio de la Institución.

**Área de Idioma Extranjero.-** Son los responsables de articular los planes y programas de Idioma extranjero, para desarrollar en los estudiantes la capacidad de análisis, comprensión oral y escrita del idioma inglés, como instrumento básico de desarrollo personal y profesional, es poco lo que se ha conseguido con esta área, ya que los estudiantes al término del bachillerato en un alto porcentaje salen sin saber lo básico del idioma, sin embargo gracias a la implementación del Bachillerato Internacional actualmente los docentes de la institución están siendo capacitados lográndose mejores niveles de aprendizaje, en este aspecto creo que es una falencia del método que se utiliza a nivel nacional, si analizamos los resultados de la prueba aplicada a los docentes de Inglés, podemos observar que los promedios alcanzados no son los esperados, los docentes necesitan actualizarse para mejorar elevar los niveles de aprendizaje.

El gobierno constitucional a través del Ministerio de Educación se encuentra empeñado en mejorar esta realidad, según la reforma de la educación básica a partir de 8vo. año de educación básica se incrementa una hora a esta asignatura y de igual manera en el bachillerato, lamentablemente en los siete años de educación básica anteriores el idioma extranjero no es parte del pensum de educación, esta es una situación que se debe cambiar si realmente queremos lograr un aprendizaje significativo.

**Área de Informática.-** Modula los planes y programas de Informática para desarrollar en los estudiantes los conocimientos y destrezas necesarias para el manejo de software y hardware. La Unidad Educativa Manuela Cañizares no cuenta con el número de salas virtuales necesarias para atender a sus estudiantes, cuenta

con tres salas virtuales y una población estudiantil de alrededor de 2500 estudiantes, lo que dificulta el acceso a clases virtuales con los estudiantes.

En la actualidad el vicerrectorado está empeñado en fomentar un proyecto con el objetivo de implementar las TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje, el mismo que como punto central tiene la implementación de nuevos laboratorios y aulas interactivas en beneficio del estudiantado, solo con la implementación y aplicación del mismo podríamos hablar de una formación tecnológica, lamentablemente los bachilleres que egresan de la institución no tienen las suficientes bases en este campo, lo que ellos conocen, es por ser jóvenes que se desarrollan en esta era tecnológica donde todas sus actividades giran a través del internet y las redes sociales.

**Área de Cultura Estética.** Son las encargadas de fomentar las expresiones culturales en la Institución: artes, cerámica, música, dibujo, teatro entre otras, las mismas que nos enseñan a apreciar el arte y la cultura.

Actualmente tienen en sus manos un proyecto denominado Manos Maravillosas, el mismo que tiene por objetivo darles momentos de esparcimiento, fomentar las artes manuales y si lo necesitaran tener una fuente de ingresos este proyecto se desarrolla con los estudiantes de octavo, noveno y décimo de educación básica.

La Unidad Educativa además cuenta con un convenio con el Consejo Provincial de Pichincha para que no se corte esta preparación y los estudiantes puedan seguirse formando en aspecto y que al momento de graduarse le sirva para insertarse en el mundo laboral.

**Comisiones.** Dentro de la Institución se cuenta con las siguientes comisiones:

Comisión Asuntos Sociales, integrada por cinco docentes, cuyo objetivo es organizar los diferentes actos sociales en la institución.

Comisión de Asuntos Culturales, Integrada por dos docentes, su objetivo es organizar los minutos cívicos.

Comisión del periódico mural, integrada por dos docentes y tienen a su cargo la organización del periódico mural de la institución.

Comisión del bar, es la encargada de verificar la calidad de los productos vendidos en el bar.

Comisión económica su trabajo consiste en revisar proformas y aprobar las adquisiciones de acuerdo al presupuesto que tiene la institución.

Comisión del código de convivencia, es la encargada de realizar las actualizaciones al código actual y modificar de acuerdo a los requerimientos del Ministerio de Educación.

Comisión del reglamento, actualmente se encuentra realizando las actualizaciones al reglamento vigente de acuerdo a la LOEI y los diferentes acuerdos que en forma sistemática se encuentra realizando el Ministerio de Educación

Comisión de construcción es la encargada de analizar las diferentes propuestas en caso de necesitarse construir, modificar o adecuar espacios en las instalaciones de la Unidad Educativa.

Comisión de asuntos Estudiantiles esta comisión es la encargada de trabajar con los estudiantes del Consejo Estudiantil y orientar para que las actividades a ellos encomendadas se realicen con la altura que merecen las mismas

Todas estas comisiones trabajan por dos años lectivos, de acuerdo a la planificación de actividades anuales de la Institución.

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

La Unidad Educativa Manuela Cañizares, al igual que todo centro educativo busca un objetivo común, que es mejorar las relaciones interpersonales entre los actores del proceso es de enseñanza – aprendizaje y fomentar una red de interrelaciones entre los mismos.

Existe una relación recíproca entre actores del proceso educativo, por lo que tanto el bienestar como el malestar en el ámbito del trabajo inciden en los resultados. Es por esto, que tenemos que detenernos a pensar sobre lo que es la convivencia, cómo se construye, y su relación con la generación de un clima institucional que propicie la adquisición de aprendizajes significativos, sin embargo podemos ver la

presencia de ciertos intereses individuales por parte de docentes y autoridades, que desdican sobre el interés común de la Institución.

Toda convivencia positiva tiene como base una adecuada formación en valores, que son los cimientos de todo sistema de relaciones humanas. Valores universales, sobre los que hay que llegar a consensos para poder llegar a una convivencia armónica sin tener que llegar a exigencias.

El sistema de convivencia en la Unidad Educativa Manuela Cañizares se ha construido con un detallado registro de normas, valores institucionales, políticas que se encuentran plasmadas en el PEI y son difundidas a toda la comunidad para fomentar y mejorar las relaciones por parte de los estudiantes, profesores, autoridades, el personal administrativo y de servicios.

La convivencia en la Unidad Educativa Manuela Cañizares está basada en valores, como base de las relaciones afectivas de los actores educativos. Hay consenso sobre la vigencia de los valores universales, dentro de la Institución se fomenta la práctica de valores tomando un valor por trimestre con tres indicadores para poder evaluarlos, esto no quiere decir que se deje de lado los demás valores, es únicamente con el objetivo de hacerles conocer más en forma específica sobre uno de ellos.

Los directivos de la institución lamentablemente han tenido que enfrentar los cambios emitidos por el gobierno de la Revolución Ciudadana, estos cambios han fragmentado las relaciones entre docentes, la división en el paro del 2009, el cambio de autoridades y el incremento de la jornada entre otras han creado un ambiente muy frustrante y desalentador en los docentes de la Unidad Educativa.

En la actualidad el clima institucional no es el adecuado, iniciamos un nuevo período escolar y es muy notorio el malestar ante la improvisación del nuevo bachillerato, la falta de capacitaciones para enfrentar los nuevos retos que nos propone el Ministerio de Educación (MEC), la implementación de la educación a través de destrezas con criterios de desempeño, y la imposición de 40 períodos semanales.

Los sistemas de valores en la Unidad Educativa Manuela Cañizares han variado mucho como consecuencia de los profundos cambios sociales y tecnológicos, los

valores no son los mismos que hace 50 o 111 años, cuando fue fundada esta institución, es decir los valores institucionales han ido cambiando de acuerdo a los cambios que se han dado en la sociedad y en su contexto.

Los educadores de la Unidad Educativa Manuela Cañizares han asumido con responsabilidad el proceso de formación en valores propuesto en el actual PEI; sin embargo la juventud es una población muy vulnerable y de alto riesgo en cuanto a ser influenciada: por un lado se encuentran bombardeados por información a través de los diferentes medios de comunicación, el acceso a la información por internet, las redes sociales, la ausencia de los padres de familia en horas de la tarde, hogares desorganizados entre otros, han fomentado una rebeldía y carencia de valores que actualmente se manifiesta a través de un incremento de la indisciplina en los jóvenes de la Institución.

Por otro lado se multiplican las exigencias para acceder al campo laboral o universitario, sin embargo los niveles de calidad de educación en los niveles de educación básica cada vez son menores, por lo que acceder a ellos se torna cada vez más exiguo y excluyente.

Como es de conocimiento general las instituciones educativas son cajas de resonancia de la crisis que afecta a la sociedad. Todos estos factores han incidido directamente en la Unidad Educativa Manuela Cañizares y constituyen elementos claves en la generación de un clima favorable o desfavorable para la convivencia institucional.

Los gestores educativos en la Unidad Manuela Cañizares tratan de mantener la comunicación en forma directa y fluida, lamentablemente en muchas ocasiones esta no se puede mantener debido especialmente a problemas de comunicación entre las autoridades y disposiciones emitidas desde el MEC. (rectora-vicerrectora-inspectora general), penosamente esta realidad ha generado un clima de desconfianza, porque existen ciertos espacios donde la comunicación es a través de rumores, esto se evidencia en la inconformidad de docentes y falta de cumplimiento de lo planificado, es evidente que este malestar ha trascendido al estudiantado quien observa y tiene claro la situación interna de la Institución.

Este es el clima institucional los estudiantes perciben, observan que entre sus educadores ya no existe el ambiente de respeto que antes se percibía, es notorio el deterioro de las relaciones personales y en algunos casos laborales, el trato no es el mismo especialmente hacia las autoridades, entre docentes las relaciones son mucho más aceptables, sin embargo, las relaciones humanas se basan en el respeto mutuo, y en la actualidad estas no son las mejores.

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

*En este ámbito se realiza un proceso colectivo de análisis reflexión, discusión y recolección de información sobre las actividades escolares que forman parte de la gestión pedagógica de la institución, desde las grandes opciones educativo-metodológicas de la institución educativa, pasando por las estrategias de análisis, planificación, la evaluación y certificación a partir de los programas de estudio, hasta el desarrollo de las prácticas pedagógicas, las actividades de los estudiantes y sus procesos de aprendizaje. Incluyendo las estrategias de actualización y desarrollo profesional de los docentes. (<http://dpcoftv0103.blogspot.com/>).*

La Unidad Educativa Manuela Cañizares viene aplicando desde el año 2004 al 2010 el paradigma cognitivo y ecológico contextual modelo con una teoría de aprendizaje constructivista. Esta fusión de los dos paradigmas es coherente con la visión humanista del mundo y de la persona, sus interrelaciones entre persona-grupo y persona-grupo-medioambiente tomando en cuenta los procesos de aprendizaje del estudiante produciendo un equilibrio entre la dimensión personal y social.

Los cambios que se han dado a nivel de Ministerio, País y en general de este mundo globalizado han determinado cambios profundos en el sistema educativo ecuatoriano, los mismos que también han influido en la unidad educativa, con un cambio de modelo educativo que tiene como base el paradigma Socio-Crítico, que se centra en revelar inconsistencias y contradicciones de la comunidad, para la transformación por medio de una acción comunicativa y la formación de redes humanas, realizando procesos de reflexión crítica, creando espacios para el debate, la negociación y el consenso.

El modelo pedagógico de la Institución tiene como característica el énfasis en la crítica e identificación del potencial para el cambio social, en el que la relación sujeto



– objeto está influenciada por el fuerte compromiso para la transformación del contexto, busca formar estudiantes críticos e íntegros aptos para enfrentar los retos en la educación, el campo laboral y la vida, para lo cual utilizan los materiales impresos, folletos, talleres para el trabajo en aula y como metodología el ciclo experiencial o ERCA, el mismo que tiene cuatro fases:

#### **a. La Experiencia**

La motivación o experiencia puede ser considerada como la interacción del individuo en el medio, cualquier oportunidad, que el estudiante tenga de interactuar en él puede considerarse una experiencia motivadora. Es el momento en el cual el participante se involucra en una situación novedosa, atractiva a veces insospechada y sujeta a una serie de influencias internas y externas, que le conducen a actuar de una u otra forma

La experiencia puede incluir actividades tales como socio-dramas, simulaciones, dinámicas relacionadas con el tema, visualizaciones, presentación de dibujos, fotos, diapositivas o videos, lectura de narrativa, entrevistas paseos visitas, etc. El Maestro también puede basarse en experiencias, que los estudiantes tienen en común, pidiéndoles que hablen o escriban sobre ellas.

#### **b. La reflexión**

Es el momento más importante del aprendizaje, Durante éste, las imágenes mentales individuales salen ante el grupo para ser analizadas y examinadas con detenimiento. Esto significa que el equipo debe observar y reflexionar los hechos vividos, los estudiantes deben hacer preguntas, formular respuestas, formarse representaciones, identificar variables y averiguar sus relaciones inmediatas, buscar su significación y función con el contexto y la vida cotidiana. Aquí se comparte las ideas (imágenes) de cada miembro del grupo. En síntesis, los estudiantes ejercitan el pensamiento crítico, realizan un aprendizaje inductivo puesto que la información recibida fue: analizada, reflexionada, criticada, comparada y evaluada.

La reflexión normalmente está estimulada por una o más preguntas y puede ser realizada por medio de cuchiños, trabajos en grupo o con toda la clase.

### **c. La conceptualización**

En esta etapa los participantes extraen conclusiones, generalizaciones, definiciones conceptos teóricos que dan significado a las dos fases anteriores, aquí el equipo recoge toda la información analizada y definida sobre la experiencia de aprendizajes y para conceptualizar los aprendizajes, es necesario la abstracción que consiste en separar las características o propiedades esenciales del tema de estudio, representarlos en imágenes conceptuales y expresarlos en forma de definiciones, juicios elaborados por los mismos alumnos, por ello, la definición es un punto de referencia que permite confrontar y explicar lo producido por el grupo en relación con una generalización establecida por otras personas, que han investigado sobre el mismo tema.

### **d. La aplicación**

Es la operativización de lo anteriormente vivido, poniendo en práctica lo experimentado, reflexionado, conceptualizado, confrontándolo con la realidad. Los participantes incorporan en su vida lo aprendido.

La aplicación puede abarcar actividades tales como ejercicios y prácticas, la elaboración de diagramas o gráficos, la creación de música, arte, poesía, cuentos, experimentos, dramatizaciones, periódicos murales, proyectos, ensayos, ponencias, entre otros.

Los directivos y docentes demuestran un amplio nivel de conocimientos sobre los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, demostrando solvencia en su accionar.

Los docentes de la Unidad Educativa Manuela Cañizares demuestran capacidad crítica para mejorar su desempeño. Algunos docentes de la institución planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la heterogeneidad de sus alumnos, sus capacidades diferentes, puesto que la Institución acoge a estudiantes con capacidades especiales, además cuentan con herramientas tecnológicas, para realizar sus planificaciones, la experimentación en los laboratorios de las diferentes áreas, entre otros recursos que él docente incorpora de forma creativa para el desarrollo de sus actividades pedagógicas

Al inicio de cada año trimestre o nueva unidad los docentes plantean estrategias metodológicas que contribuyen al desarrollo de destrezas con criterio de desempeño; las cuales permiten atender a la diversidad de los estudiantes dentro del aula de clase y se cumpla con un mandato constitucional. También se realiza el análisis del rendimiento escolar por cursos y asignaturas, obteniéndose un informe con estrategias para mejorar o fortalecer el rendimiento escolar.

Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes de la institución ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizajes. Vemos la importancia que le dan a la evaluación inicial ya que a través de esta se puede determinar los conocimientos previos y el cuadro de lagunas, para a partir de este determinar las estrategias adecuadas para iniciar las actividades regulares.

La mayoría de docentes de la Institución demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades estimulando constantemente sus avances, esfuerzos y logros, sin embargo también se ha podido evidenciar que existen un minúsculo grupo de docentes que hacen todo lo contrario, es decir, desmotivan a sus alumnos, lo que en muchas ocasiones genera un bloqueo y desmotivación al aprendizaje.

La institución a través de su Proyecto Educativo Institucional (PEI), fomenta la recuperación pedagógica de los aprendizajes, la misma que en el proyecto tenía como nota mínima 16, cuando el estudiante no alcanzaba esta nota tiene derecho a recuperarla a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos que el docente crea conveniente, al realizar la evaluación del PEI se pudo observar que este tipo de recuperación no dio los resultados esperados para la Institución, puesto que los estudiantes no se preparaba para la evaluación en el periodo normal y siempre estaba pidiendo la recuperación, actualmente se propone otro tipo de recuperación, la misma que se realiza sobre la marcha, es decir es constante y permanente, da prioridad a la recuperación de aprendizajes no a la nota determinando tiempos, con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y disminuir los porcentajes de pérdidas de año.

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

Se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: Consejo Asesor, equipo de docentes, directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; departamentos de asignaturas; centros de padres y representantes; centros de alumnos; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

En la Unidad Educativa está organizado según la disposición ministerial, de acuerdo al reglamento general de ley de educación y otras disposiciones legales, así tenemos: Las autoridades lo conforman el Rector, el Vicerrector, Directora de la sección jardín escuela y el Inspector general. Los Organismos de la Institución: el Consejo Directivo que está integrado por el rector, el vicerrector y tres vocales principales elegidos de entre los profesores en la junta general de directivos y profesores según el reglamento, por la condición de ser una Unidad Educativa el director de escuela es parte consejo directivo.

La junta general de directivos y profesores lo conforman todos los docentes de la institución. La Junta de profesores de curso, La junta de directores de área, Junta de profesores de área, El consejo de orientación y bienestar estudiantil, Departamento de orientación y bienestar estudiantil; Secretaría, Colecturía, Servicios generales, estos organismos funcionan de acuerdo al reglamento interno, al código de convivencia y a la ley de educación.

En la institución se elige al consejo estudiantil, al comité central de padres de familia que son los representantes de los estudiantes y de los padres, de familia respectivamente.

En este aspecto debemos mencionar que los padres de familia a través del comité central de padres de familia es un estamento que apoya las actividades de motivación y proyectos encaminados a mejorar las relaciones humanas entre estudiantes y docentes de la Institución.

De acuerdo al reglamento se encuentran conformadas las comisiones permanentes de trabajo, se evidenció también que la conformación de las jefaturas de área lo hace tomando en cuenta los mejores perfiles, y capacidades intelectuales, en beneficio del trabajo pedagógico que debe fomentarse dentro de cada área.

En cuanto a los profesores guías (dirigentes) los nombran reglamentariamente, pero siempre con un sesgo de favoritismo a ciertos docentes, ya sea excluyendo o incluyendo a docentes que nunca son dirigentes y de igual manera otros que siempre están en los sextos cursos.

En la Unidad Educativa Manuela Cañizares el número de alumnos por paralelo es promedio de 50 especialmente en la educación básica esto ha dificultado el mejor desenvolvimiento de docentes y dicentes, en este aspecto los directivos se equivocan pues la ley nos indica que los estudiantes estarán en un número de treinta a treinta y cinco estudiantes por paralelo.

La colecturía tiene muchas falencias en su desempeño, el trato que brindan a docentes, estudiantes y padres de familia no siempre es el adecuado, en lo que corresponde a secretaría su desempeño es aceptable, falta mayor agilidad de atención a los padres de familia y a la comunidad en general.

Los servicios generales, en la parte del mantenimiento de la institución están conformados por once personas, las mismas que representan un número muy inferior al necesario para realizar el mantenimiento, por lo que muchas veces las dependencias de la institución no se encuentran en condiciones óptimas de limpieza.

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

Hace referencia al manejo de los recursos económicos, los talentos humanos y temporales incluyendo la necesaria coordinación del directivo para asegurar su adecuado funcionamiento. Esta dimensión debe estar unida con la anterior, consiguiendo así un ámbito mayor de la gestión.

En la Institución educativa los recursos económicos y financieros son manejados por el departamento de colecturía con la supervisión permanente de rectorado, el consejo directivo y la comisión económica, se evidencia que los recursos económicos son muy limitados que tan solo cubre sueldos y algunas otras necesidades, hace falta gestionar para obtener recursos e incrementar espacios que fomentan la investigación y creatividad de los estudiantes, por esta situación es muy importante el apoyo de los padres de familia del colegio que siempre a través de los ingresos de transporte han estado financiando proyectos y actividades en beneficio de la institución y toda su comunidad educativa.

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

Esta dimensión se asocia a las relaciones de la Institución con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comunidad, el barrio y la localidad, así como también con otras instituciones o redes de apoyo.

La Unidad Educativa Manuela Cañizares de acuerdo con la documentación analizada, participa en las fiestas de cantonización de la Ciudad de Quito, con las diferentes delegaciones estudiantiles: bastoneras, banda rítmica, danza, etc. con lo que se ha logrado que esta Institución adquiriera un renombre y aceptación en toda la Provincia y el País, actualmente este prestigio se ha extendido a nivel Internacional con la obtención del bachillerato a nivel Internacional.

La institución organiza sus fiestas de aniversario, en el mes de febrero presentando diversos espectáculos, números en los cuales pueden acudir y participar toda la comunidad.

Las casas abiertas son también organizadas para rendir cuentas a la comunidad y dar a conocer lo que hacen los estudiantes de las cuatro especializaciones.

Se realiza una exposición en el parque del Consejo Provincial para exhibir los productos que los estudiantes pueden elaborar a través de las diferentes auxilia turas que obtienen con el convenio del PASERNIN, donde obtienen certificaciones que les permitan desarrollarse en algunos campos como panadería, cerámica,

belleza, computación, etc. cuyo objetivo es proporcionarle una herramienta para desenvolverse en el campo laboral si fuese necesario.

Además de la casa abierta de los estudiantes del Bachillerato Internacional donde exponen a sus compañeros y público en general, lo que constituye el trabajo de acción y servicio social (CAS), y todas las actividades relacionadas.

Con las nuevas opciones de grado los estudiantes se han visto más comprometidos con su entorno y es así que actualmente cuidan los árboles cercanos a la institución.

#### **4.1.3.- Análisis FODA**

El FODA es una técnica de planeación que nos ayuda a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden influir al momento de planificar alguna estrategia o plan de mejora dentro de una institución educativa.

El objetivo de aplicar esta técnica es transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades a través de una concienciación de todos los integrantes de la comunidad educativa y la aplicación de proyectos y planes de mejora; es decir el FODA se convierte en una alternativa de investigación para toda institución.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades, es decir aspectos sobre los cuales se tiene control, las oportunidades y amenazas son externas a la institución, constituye la oferta que la sociedad realiza a la unidad educativa, siendo necesario que aprovechemos esas oportunidades y minimizar o anular las amenazas

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

###### **Fortalezas**

*“Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresas que facilitan el logro de los objetivos” (Munch, 2010, p.71)*

La institución dispone de los instrumentos curriculares, con lo que tenemos la certeza que todos los docentes planifican su trabajo en beneficio de los estudiantes y la institución, cuenta con el Bachillerato Internacional que fue otorgado después de demostrar que la unidad educativa contaba con el personal docente calificado, instalaciones y los instrumentos curriculares necesarios, un espacio físico adecuado,

actualmente el colegio Idrovo se trasladó a su propio establecimiento con lo que se ha mejorado la infraestructura en beneficio de estudiantes y su personal docente y administrativo, personal directivo y docente con vasta experiencia en el campo de la educación, funcionarios con predisposición al cambio y con una población estudiantil sana y moldeable.

### **Debilidades**

*“Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos”* (Munch, 2010, p.71)

La Unidad Educativa se encuentra ubicada en la Mariscal, una zona denominada roja por la inseguridad y proliferación de centros de tolerancia, lo que representa un riesgo para los estudiantes, falta de cumplimiento de los instrumentos curriculares por parte de algunos docentes, aunque, es una minoría lo importante sería que todos los docentes se comprometan con su trabajo, una limitada gestión y liderazgo de los directivos, actualmente cumplen con disposiciones emitidas por el Ministerio de Educación lo que ha limitado su liderazgo dentro de la Institución, docentes de la institución poco comprometidos con su labor, reglamentos y leyes. Poca práctica de valores por parte de alumnos que se evidencia en su comportamiento y disciplina dentro de la institución. Escasa infraestructura tecnológica, edificación deteriorada, número de laboratorios insuficientes, pupitres deficientes y antipedagógicos.

Estudiantes con una baja autoestima que viven en hogares desintegrados y con poca identidad hacia la institución, lo que ha generado rebeldía e incumplimiento con las normas y reglas institucionales.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas**

##### **Oportunidades**

*“Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos”* (Munch, 2010, p.71)

Las oportunidades que la Unidad Educativa Manuela Cañizares tiene son:

Cursos de capacitación ofertados por el Ministerio de Educación al que todos los docentes tienen la oportunidad de asistir porque la autoridad inscribió a esta



institución, convenios internacionales a través de los cuales la institución ha logrado obtener capacitaciones para docentes y estudiantes en el área de inglés y francés. Convenio con la Organización del Bachillerato Internacional, la misma que otorga el diploma del bachillerato Internacional a los estudiantes que logran obtener méritos en el ámbito académico, el prestigio de la Institución al ser una de las instituciones centenarias de la capital, integrar los diferentes grupos especiales de la institución, que son referentes muy importantes en la comunidad puesto que representan a la institución en lo cultural, académico, ciencias, etc.

### **Amenazas**

*“Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos” (Munch, 2010, p.71)*

Como amenazas pueden citarse las siguientes: limitados cupos para la capacitación de los docentes, desde que las capacitaciones son realizadas únicamente por el Ministerio de Educación los cupos para dichas capacitaciones se han reducido, además si la autoridad no inscribió a los docentes en un determinado curso no pueden acceder al mismo. Presiones psicológicas de las autoridades ministeriales a los docentes con las evaluaciones y sus consecuencias si no se obtiene los mínimos requeridos.

### 4.1.3.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disposiciones claras y precisas de vicerrectorado para que los docentes elaboren y entreguen los de instrumentos curriculares.</li> <li>- Dentro del PEI se encuentran plasmados los valores institucionales, los mismos que sirven para orientar a estudiantes y docentes</li> <li>-Docentes comprometidos con la aplicación y valoración de los valores institucionales, para mejorar y afianzar las relaciones interpersonales.</li> <li>-Personal directivo y docente con vasta experiencia en sus labores docentes que garantizan la calidad de los aprendizajes.</li> <li>-Rectora demócrata que busca llegar a acuerdos para que las disposiciones sean claras y en beneficio de toda la comunidad educativa.</li> <li>-Población estudiantil sana y moldeable que a pesar del ambiente en el que se desenvuelve sabe superar los obstáculos que la sociedad le presenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de capacitación docente ofertados por el ministerio de educación a través de los cuales se logra mejorar la calidad de la educación</li> <li>- Labores comunitarias realizadas por los estudiantes las mismas que permiten palpar otras realidades menos favorecidas a las que ellos viven.</li> <li>-Convenios internacionales, que les da la oportunidad a los estudiantes de obtener el diploma del bachillerato Internacional, y becas de inglés y francés.</li> <li>-Integrar los diferentes grupos especiales de la institución a través de los cuales la institución ha ganado prestigio dentro de la comunidad</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deficiente práctica de valores y falta de identificación de los estudiantes con la institución, lo que podemos evidenciar en un incremento de la indisciplina en actos cívicos y culturales dentro de la Institución.</li> <li>-Falta de cumplimiento de los instrumentos curriculares por parte de algunos docentes lo que demuestra su falta de compromiso con su labor educativa.</li> <li>- Escaso liderazgo de los directivos ante las nuevas políticas ministeriales, las mismas que han deteriorado las relaciones humanas dentro de la Institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limitados cupos para los cursos de capacitación de los docentes ya que los mismos son ofertados únicamente por el MEC</li> <li>-Presiones psicológicas de las autoridades, debido a las evaluaciones ministeriales, las mismas que han generado problemas de salud en los docentes</li> <li>-Influencia de pandillas en los estudiantes lo que ha generado problemas a nivel familiar, que unido a problemas de baja autoestima ha generado estudiantes agresivos</li> <li>-Ubicada de la institución en la zona roja donde pueden observar ejemplos de vida negativa para su formación.</li> </ul>

El análisis FODA permitió conocer los puntos débiles que existen en la Unidad Educativa Manuela Cañizares que podrían ser obstáculos en el logro de los objetivos institucionales, así también saber cuáles son los puntos fuertes de la institución, los mismos que podrían facilitar el logro de objetivos, además de evidenciar que situaciones o condiciones existen en el entorno a la institución.

Finalmente el FODA es muy útil porque, permite determinar las posibilidades reales que tiene la institución, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, que los gestores educativos de la Unidad Educativa adquieran conciencia, sobre los obstáculos que deberán afrontar y permitir explotar en forma más eficaz los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

## **4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

La Unidad Educativa Manuela Cañizares es una institución de sostenimiento fiscal, se encuentra ubicada en la parroquia la Mariscal, brinda sus servicios a una población heterogénea, el número de estudiante promedio es de 3000, se encuentra en un estrato socio-económica medio y bajo.

Se encuentra ubicado en la Av. seis de diciembre y Foch con régimen sierra, con jornada matutina, ubicada en la zona urbana, de tipo hispana, está dirigido a la formación específica de bachilleres en el modelo de coeducación.

Una vez aplicadas las encuestas y entrevistas a los integrantes de la comunidad educativa; así como la información obtenida a través de la aplicación de la entrevista a los directivos y las encuestas realizadas a los gestores educativos, se procedió a la recopilación en tablas y a la tabulación con su respectivo análisis descriptivo en forma cuantitativa y la interpretación cualitativa de cada una de las preguntas realizadas.

Con esta información se obtuvo una visión más clara y profunda del contexto donde se desarrolla la institución investigada, conocer a cada uno de los actores de la investigación. También se realizó el análisis de los documentos de planificación y gestión educativa, Proyecto educativo institucional (PCI), Planes de unidad didáctica (PUD), Plan operativo anual (POA), Código de convivencia, Manuales de

procedimientos y funciones, Reglamento interno, puntualizando en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Los datos procesados se constituyeron en insumos valiosos para llegar a conclusiones sobre la situación actual de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración de la Unidad Educativa Manuela Cañizares y poder presentar propuestas y recomendaciones que nos permitan mejorar los aspectos que muestren debilidad.

#### 4.2.1 De las encuestas a directivos

Tabla 12. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		0
b. Coordinadores de área.	4	67
c. Por grupos de trabajo	2	33
d. Trabajan individualmente		0
e. No contestan		0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Herrera Laura

De acuerdo al análisis de la tabla podemos observar que un 67% de los directivos consultados coinciden en que las personas que organizan el trabajo en el centro educativo son los coordinadores de área, con lo que se reafirma las funciones de los jefes de área. Un 33% afirma que se trabaja en grupo, esto se puede constatar especialmente cuando se observa las reuniones de áreas y sub-áreas, donde los docentes trabajan en equipos dependiendo del curso en el que dictan su cátedra, unificando las tareas, trabajos y evaluaciones.

Tabla 13. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

<b>Aspectos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	2	33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

Analizando esta tabla podemos decir que el 67% de directivos determinan el tamaño de la Institución de acuerdo a los resultados obtenidos, lo que nos quiere decir que es muy importante el resultado de las acciones que se realizan como institución educativas, y esto es lo que se refleja a la sociedad en la que nos desenvolvemos, sin embargo en segundo lugar con un 33%, está el número de miembros de todos los que integran la institución.

Tabla 14. 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	5	83
b. No	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

Realizando el análisis de esta tabla podemos observar que un 87% de los gestores educativos toman en cuenta las reglas y normas antes de elabora sus tareas demostrando responsabilidad y madurez en su accionar.

Tabla 15. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Rector o Director	4	67
b. Consejo directivo	2	33
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

En lo referente a los aspectos que se toman en cuenta para orientarse a decisiones en un clima de respeto y consenso observamos que estas decisiones en un 67% son tomadas por el rector o director, lo que nos demuestra su liderazgo en la administración de la institución, además podemos observar que el 33% de directivos también considera al Consejo Directivo como participante de las decisiones, esto se evidencia en forma clara dentro de la Institución debido a la frecuencia con que se reúne este estamento (una o dos veces por semana).

Tabla 16. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	17
b. No	5	83
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

Aquí se puede observar que los conflictos se resuelven en un 83% por los mismos gestores y no por delegación, es decir resuelven conflictos esperando generar confianza en el personal y estudiantes a su cargo, demostrando la eficiencia en su accionar.

Tabla 17. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100				
B	Desarrollo profesional de los docentes	6	100				
C	La capacitación continua de los docentes	5	83	1	17		
D	Trabajo en equipo	5	83	1	17		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83	1	17		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33	4	67		

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

Según la información recolectada por esta tabla, el criterio de las autoridades dentro de la Institución se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la vivencia de valores institucionales y personales en un 100% ; la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo y la participación de los padres de familia en las actividades programadas en un 83% esto nos induce a pensar que la gerencia educativa está bien encaminada, con bases sólidas para fomentar el desarrollo profesional de docentes, el mismo que se revertirá en beneficios para los estudiantes.

Si a nivel de directivos se fomenta la empatía y la práctica de valores hacia docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia, contaremos con un ambiente positivo para el buen desenvolvimiento de las actividades estudiantiles y en general un buen clima institucional.

Tabla18. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas			5	83	1	17
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	17	5	83		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	3	50		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33	4	37		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50		

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

En lo que respecta a la información emitida por esta tabla podemos concluir que las habilidades de liderazgo son innatas y se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo corresponden al 83% , el 50% de los gestores opina que se adquieren a partir de la experiencia y el 50% también a través de la capacitación continua que combina la práctica la teoría y la reflexión, lo que nos lleva a concluir que es muy importante la preparación científica tomada de la mano de la experiencia para poder dirigir una institución educativa.



Tabla 19. 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.	5	87	1	13		
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33	3	50	1	17
C	La mejora de los mecanismos de control.	4	67	2	33		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	87	1	13		

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

El 87% de los directivos consideran que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar está dada por los resultados de desempeño de docentes, estudiantes y directivos, en igual porcentaje por la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Un 67 % considera que estas mejoras también pueden darse por la mejora de mecanismos de control y otro indicador muy importante con un 50% nos indica que se logrará con la disminución del número de estudiantes por aula.

Este último indicador es de suma importancia ya que actualmente en esta institución educativa se tiene un promedio de 50 estudiantes por curso, un número muy elevado de estudiantes para poder ofertar una educación personalizada y de calidad.

Tabla 20. 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.	3	50	1	13	2	33
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			4	67	2	33
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	33	4	67		
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			6	100		
E	Otros (¿cuáles?)	2	33			4	67

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

El 100% de directivos encuestados ha asumido cargos de tipo técnico dentro de institución, el 67% cargos de gestión y coordinación. También con un 67% podemos observar que los gestores han ocupado otros cargos, el 50 % de directivos han ocupado cargos de directores de Consejo escolar, Consejo técnico lo que nos demuestra que son profesionales con experiencia en sus cargos.

Tabla 21. 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.	2	33	3	50	1	13
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33	3	50	1	13
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	67	1	13	1	13
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	87	1	13		

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

Los datos proporcionados por este cuadro nos indica que el 87% de directivos indican que la junta de profesores coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 67%de los gestores educativos opinan que en esta junta se debe tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas, el 50%de directivos estiman que dentro de esta junta se debe tratar sobre la evaluación global de los grupos y además establecer acciones para mejorar el clima institucional

Tabla 22. 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.	2	33	4	67
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	67	2	33
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	67	2	33
D	Mantener actualizada la metodología.	6	100		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100		
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	67	2	33
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33	4	67
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	87	1	13
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50	3	50
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100		

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de los gestores educativos consideran que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

El 87% de directivos infieren que Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, El 67% de directivos razonan que 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.

También encontramos un alto porcentaje 67% de directivos que considera que los equipos no Organizan ni desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y no elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos en los procesos didácticos dentro de la Institución.

Tabla 23. 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.	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

El 67% de directivos estima que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, con lo que se cumplirían los objetivos institucionales.

Tabla 24. Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	3	50	3	50
B	Plan estratégico.	6	100		
C	Plan operativo anual.	6	100		
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Herrera Laura

Los datos que nos proporcionan los directivos a través de esta tabla nos indican que dentro de la institución en un 100% se ha elaborado el Plan Estratégico y el plan Operativo Anual, en un 67% se han elaborado proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, sin embargo el 50% de directivos estima que no se ha producido procesos de reingeniería. Estos datos concuerdan con la información recabada puesto que la Institución cuenta con estos documentos curriculares.

#### 4.2.2 De la encuesta a Docentes

Tabla 25. 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.	10	43.5	11	48	2	8.5
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	12	52	11	48		
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.	10	43.5	9	39	4	17.4
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.	10	43.5	13	56.5		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	8	35	14	61	1	4
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	52	10	43.5	1	4
7	En el proceso de enseñanza	20	87	3	13	0	0

	aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	19	83	3	13
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	11	48	12	52
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	13	3	13	17	74
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	13	14	61	6	26
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	10	43.5	12	52	1	4
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	26	14	61	3	13
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	5	22	15	65	3	13
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	13	14	61	6	26
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	30	15	65	1	4

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: Herrera Laura

Esta encuesta nos proporciona información muy diversa, es por esto que procederemos a realizar el análisis de pregunta en pregunta. De los 23 docentes 11 que corresponden al 48 % consideran que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, y 10 docentes que son el 43,5% consideran que siempre se da este rol.



En lo referente al liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización opinan los docentes casi en un 50% que siempre y el otro 50% que a veces, lo que demuestra la búsqueda de la innovación.

El 50% de docentes en la pregunta tres referente a la gerencia educativa y promoción de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante nos expresa que siempre se lo realiza, lo que nos demuestra que apenas la mitad de docentes están conformes de la forma de gerenciar la institución.

En la pregunta cuatro, 13 docentes que corresponden al 56,5%, responden que a veces y el 43,5% responden que siempre se promueve la investigación, lo que nos demuestra que en la institución todos los organismos promueven la Investigación como medio de enseñanza aprendizaje para mejorar la calidad de la educación integrando a todos sus actores.

En la pregunta cinco 14 docentes que corresponden al 61 % manifiestan que los padres de familia a veces se resisten al cambio y un porcentaje igualmente elevado responde que siempre, lo que nos demuestra que existe mucha resistencia al cambio de parte de los padres de familia, es decir se niegan a realizar innovaciones.

En la pregunta seis referente al trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje el 52% de docentes manifiestan que siempre se lo realiza y el resto de docentes a veces, ratificándose las innovaciones que dentro de la institución se realizan en el campo pedagógico para mejorar los aprendizajes, puesto que los aprendizajes grupales son mucho más fuertes.

En la pregunta siete referente al proceso de enseñanza aprendizaje y los valores como eje transversal de la formación integral del estudiante son 20 los docentes que se manifiestan por siempre, lo que nos indica que la Institución trabaja los valores como eje transversal, y también como parte del PEI.

El 83% de docentes encuestados admiten que a veces existe la resistencia por optar por nuevos sistemas de enseñanza.

La pregunta nueve referente a la integración tiene casi un 50% entre nunca y a veces, lo que nos demuestra que los docentes se sienten integrados y a gusto en su lugar de trabajo.

El 74% de docentes manifiestan no estar en desacuerdo con las autoridades, realidad que no se percibe en la Institución. El 61% de docentes entrevistados admiten a veces admirar la gestión que desarrollan las autoridades, En las decisiones tomadas por la rectora casi el 50% de docentes se encuentra comprometido siempre con estas decisiones y el otro 50% a veces. El 61% de docentes manifiestan que los directivos mantienen el liderazgo en la parte de gestión académica, y el 65% estiman que el liderazgo y gestión directiva la realizan las autoridades. Estos datos nos demuestran que los directivos si ejercen su liderazgo, especialmente en el campo pedagógico.

El 61% de docentes consideran que actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes son positivas para la integración de la comunidad educativa.

En lo referente a valores al momento de planificar el 65% consideran que a veces y el 30% responde que siempre, lo que nos demuestra que las autoridades siempre realizan sus acciones tomando en cuenta los valores institucionales.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 26. 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	3	15	9	45	8	40
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	9	45	8	40	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25	12	60	3	15
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15	12	60	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.	8	40	8	40	4	20
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15	10	50	7	35
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40	8	40	4	20
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	3	15	13	65	4	20
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15	13	65	4	20
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35	9	45	4	20
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	11	55	7	35	2	10
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30	10	50	4	20
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	11	55	4	20
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	6	30	11	55	3	15

Fuente: Encuesta directa a estudiantes.

Elaboración: Herrera Laura

En esta encuesta podemos observar en general que predomina la respuesta a veces en todos los ítems planteados, contra poniéndose en gran parte con las respuestas de los docentes y gestores institucionales.

En la primera pregunta con un 45% aseveran que a veces se toma en cuenta la opinión de docentes y estudiantes y el 40% que nunca, lo que nos indicaría una falta

de comunicación entre directivos, docentes y estudiantes. 9 estudiantes que son el 45% creen que las autoridades siempre hablan más que escuchan, y 8 estudiantes que son el 40% creen que a veces las escuchan.

El 60% creen que rara vez se presentan ideas innovadoras en la clase, el 40 % de estudiantes creen que los docentes esperan que entreguen el mismo trabajo siempre y el otro 40% a veces. El 65 % de estudiantes expresa que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre docentes y estudiantes, el 65% de estudiantes indican que a veces los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes, el 55% opina que es el docente quién decide lo que realizará en el aula, al rededor el 80% de estudiantes manifiestan que siempre y a veces si se realizan trabajos en grupo con la orientación de los docentes, el 55% de estudiantes siente que los docentes a veces se comprometen con las autoridades y su gestión y el 55% opina que los valores a veces se fomentan con el ejemplo.

#### 4.2.4. De los padres de familia

Tabla 27. Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	7	47	8	53		
2	La gerencia educativa, promueve en los padres de familia la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, seguro armónico y estimulante.	9	60	6	40		
3	El trato que usted recibe de parte de los docentes, autoridades, personal administrativo y de servicio es el esperado.	12	80	3	20		
4	En su condición de padre de familia ha colaborado y apoyado las iniciativas e innovaciones educativas.	12	80	3	20		
5	Directivos y docentes promueven la Investigación y el trabajo en equipo.	12	80	3	20		

6	Los directivos y docentes promueven e incentivan a través del ejemplo la formación de valores.	14	93	1	7		
7	En la actualidad dentro de las instituciones educativas se presentan problemas como: robos, pandillas, consumo de licores, etc. Considera que las autoridades han podido controlar estos actos.	5	33	9	60	1	7
8	Como padre de familia en los diferentes programas realizados dentro de la institución ha podido percibir un clima institucional saludable y propicio para el buen desenvolvimiento de sus hijos.	11	73	4	27		
9	Dentro de la Institución se promueven actividades de integración entre docentes, padres de familia y estudiantes.	10	67	5	33		
10.	Los directivos de la Institución promueven el deporte y la cultura.	10	67	5	33		
11	La Institución y sus autoridades prestan las facilidades para que fluyan la comunicación entre docentes, padres de familia y estudiantes.	14	93	1	7		
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	67	5	33		
13	Los directivos promueven la difusión del código de convivencia.	10	67	5	33		
14	Como padre de familia tiene claro los procedimientos a seguir dentro de la Institución.	12	80	3	20		

Fuente: Encuesta directa a padres de familia.

Elaboración: Herrera Laura

En forma general observando los datos obtenidos en la encuesta a padres de familia podemos observar que existe una excelente aceptación de los mismos con la institución.

El 53% de padres indica que a veces se toma en cuenta su opinión y el 47% que siempre. El 60% manifiesta que los la gerencia educativa, promueve en los padres de familia la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, seguro armónico y estimulante, el 80% considera que el trato que usted recibe de parte de los docentes, autoridades, personal administrativo y de servicio es el esperado, el 80% de padres de familia considera que en su condición de padre de familia ha colaborado y apoyado las iniciativas e innovaciones educativas.

En un 93% los directivos y docentes promueven e incentivan a través del ejemplo la formación de valores, en un 60 % opinan que las autoridades han podido manejar problema como el robo entre otros, el 73% percibe un clima institucional positivo, el 67% de padres considera que se fomentan programas culturales, deportivos que fomentan la integración , también los trabajos grupales y la difusión del código de ética El 93% de padres consideran que la institución facilita las acciones que fomentan la comunicación y el 80% considera que conoce todos los procedimientos a seguir dentro de la institución.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Tabla 28. Resultados de la entrevista a directivos

Nro	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83	1	17
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	50	3	50
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	83	1	17
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	50	3	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	83	1	17
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa directivos.

Elaboración: Herrera Laura

En lo que respecta a esta entrevista podemos observar que los gestores tienen muy firmes y claros estos conceptos. En lo referente a la pregunta uno el 87% tiene una respuesta clara sobre lo que es la comunicación, y su incidencia en el buen funcionamiento y organización de la institución. En la pregunta dos hay un empate de 50%, esto puede darse debido a que actualmente ante la carencia de la reglamentación a la ley se encuentran siendo reestructurados los documentos como código y reglamento interno, sin embargo existen muchos vacíos en la ley, por lo

que no se puede concluir con la construcción de estos documentos tan importantes para el buen funcionamiento de toda Institución educativa.

En la pregunta tres que corresponde a la resolución de conflictos el 83 % tienen respuestas firmes, es decir saben claramente cuál es el camino o procedimiento que debe guiar la solución del mismo.

En la pregunta cuatro el 100 % tiene claramente definidas las características de un líder y sus funciones dentro de la institución, en el caso de la rectora de acuerdo a la forma de autocalificarse se enmarcarían como una líder transformadora.

En la pregunta cinco referente al predominio de la dirección tenemos un empate entre preguntas firmes y otras que no lo son lo que nos indica que no está bien definida la dirección del liderazgo entre docentes y estudiantes.

La pregunta seis tiene que ver con aspectos relacionados a los valores institucionales, podemos observar gran firmeza en esta pregunta, lo que nos demuestra que en la institución realmente se está trabajando los valores como eje transversal y como parte interna de su PEI.

La pregunta siete referente al predominio de valores en los docentes y estudiantes nos entrega respuestas firmes en un 83% lo que nos indica que los directivos tienen vastos conocimientos sobre el tema, los valores más destacados en los docentes son: la responsabilidad, la honestidad, la puntualidad, entre otros.

En la pregunta ocho hace referencia a los antivalores, obteniéndose aproximadamente un 67% de respuestas firmes e identificándose algunos de los que se encuentran dentro de la institución, en lo que respecta a estudiantes podemos observar el antivalor de la copia puesto que se está fomentando la copia de deberes, trabajos, además es muy notorio que la disciplina de los estudiantes ha ido deteriorándose desde que se implantó la coeducación dentro de la Institución.



#### 4.2.5 • Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1</b> Falta una verdadera aplicación y práctica de valores por parte de los estudiantes.	Estudiantes indisciplinados	Poco interés en las actividades escolares Estudiantes con poco interés por aprender
	Estudiantes que no se sienten identificados con la institución	Estudiantes que no cuidan y no llevan en forma correcta su uniforme
	Desconocimiento de leyes, reglamentos, derechos y obligaciones,	Incumplimiento de normas, políticas y valores institucionales
<b>Problema 2.</b> Limitado liderazgo por parte de las autoridades.	Docentes, que no saben cómo actuar dentro de la institución	Falta de cumplimiento de tareas y obligaciones asignadas
	Estudiantes que no tienen claro su rol dentro de la Institución	Se fomenta la indisciplina.
	Personal administrativo que no cumplir sus obligaciones a cabalidad	Falta agilidad en el área administrativa
<b>Problema 3</b> No se cuenta con todos los instrumentos curriculares e institucionales actualizados debido a que no se emite el reglamento a la LOEI	No existe un código de convivencia actualizado	Los estudiantes y en general los miembros de la comunidad educativa no tienen normas clara que faciliten la convivencia.
	No se cuenta con un reglamento interno actualizado	Vacíos en la ley, los mismos que no permiten sancionar a un estudiante si fuese necesario
	Actualmente no se cuenta con los planes curriculares en los primeros de bachillerato	El docente se encuentra desmotivado ante la falta de planificación a nivel nacional

<b>Problema 4</b> Estudiantes que no se encuentran satisfechos con los métodos de enseñanza- aprendizaje, falta gestión a nivel de directivos.	Falta de actualización de algunos docentes	Estudiante desmotivado
	Es necesaria una cultura de capacitación y actualización por parte de docentes y directivos	Estudiante conductista
	Utilización de métodos tradicionales por parte de algunos docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje	Bajo rendimiento
<b>Problema 5</b> No se cuenta con un suficiente número de aulas equipadas con las nuevas tecnologías, por falta de presupuesto.	Poca aplicación de las TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje	Falta de actualización en lo referente a nuevas tecnologías
	Falta de salas virtuales	Falta motivación por no poder aplicar lo aprendido
	Estudiantes que en sus hogares no son controlados en el uso de la computadora.	Mala utilización de las nuevas tecnologías
<b>Problema 6</b> Docentes, directivos y estudiantes que no conocen en forma clara sus deberes y derechos por existir muchos vacíos en la ley al no existir el reglamento de la misma.	Docentes reacios a los cambios	Docentes desmotivados al trabajo por no tener claro los cambios especialmente en los primeros de bachillerato.
		Docentes molestos por el cambio permanente de disposiciones por parte de las autoridades.
		Personal docente, desmotivado por el aumento de períodos y horario de trabajo

## 5. DISCUSIÓN

En la Unidad Educativa Manuela Cañizares de acuerdo a los resultados de la entrevista que se realizó a los líderes educativos y a las encuestas que se realizaron a docentes, directivos, estudiantes y padres de familia, así como también a la observación directa que se hizo a todos los instrumentos curriculares (PEI, POA, planificaciones, plan de clase, código de convivencia, reglamento interno, etc.) existentes en la institución educativa.

Del análisis de la entrevista aplicada a los directivos educativos como el rector, vicerrector y los jefes de área se llega evidenciar que en el manejo de la comunicación e información de la institución educativa, es adecuado, con un porcentaje del 83% como respuesta positiva considerándose como una fortaleza el manejo de esta área para que haya una gestión y un liderazgo apropiado y conseguir una armonía institucional, sin embargo actualmente existen falencias en este sentido debido a que desde el Ministerio de Educación se emiten órdenes y luego contraórdenes ocasionando dificultades a los gestores educativos, algunos docentes no entienden que la responsabilidad de estos comunicados, no es responsabilidad exclusiva de los directivos.

Se evidenció un conocimiento y desconocimiento del 50%, sobre la existencia de un manual de liderazgo, esto se debe a que actualmente estos documentos se encuentran en construcción de acuerdo a la LOEI , y lamentablemente no se puede concluir al existir muchos vacíos debido a la falta de la reglamentación a la misma, este aspecto es negativo puesto que los gestores educativos no conocen los procedimientos a seguir y pueden darse equivocaciones al aplicar los procedimientos anteriores que tienen como base la ley y reglamentación anterior, que actualmente se encuentra derogada.

En relación a la resolución de conflictos entre los profesores y los directivos, manifiestan que es tarea de los gestores educativos, en primera instancia de la rectora buscar consensos y acuerdos mínimos, para evitar conflictos que ahonden resentimientos y reine la serenidad en la institución, pero esto no siempre se puede

conseguir, cuando hay intereses personales, los resultados de esta entrevista son el 83% positivas y el 33.33% de respuestas débiles.

Los valores institucionales son desarrollados por todos los docentes y estudiantes a través de la aplicación como eje transversal y como parte de la disciplina, estos son evaluados a través de indicadores de logro y practicados desde los directivos, docentes y estudiantes para obtener resultados óptimos, los resultados en este aspecto son del 100% positivo.

De las encuestas a los gestores educativos se consideran a los resultados obtenidos en la institución como el elemento válido para medir su tamaño, en la sociedad en la que se desenvuelve la institución es mucho más importante los logros y triunfos que alcanza, porque estos trascienden a la organización y el número de miembros en la institución.

Se evidenció la existencia de un manual de normas, reglas y procedimientos, que actualmente se encuentra siendo modificado de acuerdo a la ley, por lo que se han integrado equipos de trabajo con miembros de la institución para realizar estos documentos, esta realidad refleja actuaciones a ciegas o sobre la marcha, lo que se manifiesta a través de acuerdos emitidos por la Dirección Provincial, esto no es posible, tiene que existir este instrumento para que las actuaciones sean transparentes.

Los gestores de la Unidad Educativa promueve: la excelencia académica, delegando funciones específicas a los diferentes departamentos creados para realizar innovaciones en aspectos pedagógicos además de la participación de los padres de familia en las actividades programadas, sin dejar de realizar el acompañamiento y supervisión a las actividades encomendadas.

Los directivos consideran que las habilidades de liderazgo son innatas y que es necesario perfeccionarlas por medio del estudio de las teorías contemporáneas sobre liderazgo y también se adquiere con la experiencia, pero la teoría nos dice que el líder se forma y se desarrolla con la preparación continua.

Para mejorar el proceso de enseñanza la vicerrectora de la Institución está empeñada en llevar a cabo un proyecto de acompañamiento al docente para evaluar su desempeño y del estudiante, y determinar los aspectos a mejorar.

La institución cuenta con una organización estructural completa, todos los organismos como el rectorado, el consejo directivo, la secretaría, comisiones, departamentos pedagógicos, organizaciones de docentes, padres de familia y estudiantes, coordinadores de área entre otros.

El Departamento de Experimentación e Investigación Pedagógico (DEIP) de la Unidad Educativa, es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento de los estudiantes, direccionados por la vicerrectora, además de establecer y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.

Actualmente el sistema educativo ecuatoriano se encuentra en constante cambio, no se ha dado capacitaciones masivas para la implementación de los nuevos enfoques, lo que ha ocasionado que muchos de los docentes no sepan realizar las planificaciones de módulos, especialmente a nivel de bachillerato, donde se puede evidenciar mucha improvisación al no existir lineamientos claros del MEC.

A nivel de evaluación se constató que todos aplican lo referente al proyecto institucional, sin embargo existen diferentes enfoque en cuanto a la recuperación de aprendizajes, que lamentablemente estaba orientada a recuperar una nota y no el conocimiento, criterios que actualmente están siendo reformulados para fomentar el aprendizaje significativo más no el memorismo.

El uso de material tecnológico cada vez es más notorio en la clase, deberes y consultas a través del internet entre otros, material didáctico en las clases por parte de la mayoría de profesores, esto obedecía básicamente porque en la institución se trata de fomentar el uso de las nuevas tecnologías, sin embargo las aulas virtuales no son suficientes para atender a una población de casi 3000 estudiantes, hace falta gestionar en este aspecto para mejorar la calidad de la educación.

En la Unidad Educativa se aprecia una gestión elevada en lo que corresponde a innovación, exploración y explotación en el campo de la didáctica que buscaba mejorar la situación de la institución en el campo pedagógico, situación que se

evidencia por la creación de departamentos que planifican e investigan actividades pedagógicas en beneficio de la institución, además del equipamiento de los centros de formación científica de Tonsupa y Capelo.

La relación con el comité de padres de familia es muy positiva y se encuentran trabajando conjuntamente en beneficio de sus hijos y de la institución.

Los directivos de la Unidad Educativa dirigen sus acciones desde un enfoque de gestión y liderazgo educativo estratégico, permitiendo que los docentes y administrativos trabajen con total libertad y este trabajo sea orientado a través de las respectivas áreas y sub-áreas.

La institución educativa plantea formar en sus estudiantes ciudadanos íntegros, críticos, reflexivos que practiquen los valores, aptos para ingresar a las universidades e integrarse al mundo laboral.

En la Unidad Educativa, los directivos plantean un enfoque de gestión y liderazgo educativo estratégico por cuanto trazan una visión que aspiran que en el término de seis años la institución será líder en la formación de bachilleres, con estándares de excelencia, a nivel nacional e internacional, a través de la práctica permanente de la equidad, inclusión y participación ciudadana con responsabilidad social, bajos los principios del buen vivir, haciendo hincapié que debe tener una infraestructura con un equipamiento tecnológico, que fomenten un ambiente óptimo de trabajo, utilizando como estrategias para el logro de objetivos el diálogo y el consenso.

Se evidenció también que la institución educativa a través de su misión busca fortalecer la educación fiscal y laica, formando holísticamente a la niñez y juventud del Distrito Metropolitano de Quito con una educación de calidad, calidez, tanto en la Educación General Básica, como en el Bachillerato Nacional e Internacional, mediante una eficiente gestión, fortalecida con un talento humano preparados para formar seres humanos responsables, críticos y solidarios aptos para el acceso a la educación superior, el emprendimiento y la inserción al mundo laboral, y ser capaces de desarrollar un pensamiento crítico, creativo que le faculte a comunicarse y tenga la capacidad de discernir entre lo bueno y malo de su entorno.

Los profesores de la Institución consideran que el rol del docente líder está en la medida de su actitud y habilidades para cuestionar las órdenes, así también debe estar ligado a la búsqueda de la innovación y las constantes transformaciones escolares, es positivo que los docentes estén conscientes de su papel y esto hace posible que se acerque a un verdadero gestor y liderazgo.

Los directivos y docentes de la Institución, promueven la investigación educativa donde estén involucrados docentes, estudiantes, familias y la comunidad educativa en busquen de mejoras, la misma es orientada a través de la evaluación al proyecto institucional.

Los padres de familia muestran cierta resistencia frente a la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, para evitar esa situación dentro de la institución se fomentan espacios para socializar los nuevos métodos y avances en el campo de la investigación educativa y evitar estos inconvenientes que retrasarían las innovaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los valores se los practican como eje transversal de la formación integral del estudiante y como parte del componente de identidad de la institución, lamentablemente a pesar de los esfuerzos realizados por docentes y autoridades, los valores y su aplicación dentro de la Institución no son los esperados, recordemos que los valores y el comportamiento de los estudiantes son el reflejo de sus hogares y lamentablemente este organismo social se encuentra muy deteriorado.

La coeducación es otro elemento que ha contribuido a fomentar la indisciplina de los estudiantes, es por esto que se debe tomar acciones inmediatas para fortalecer este aspecto tan importante para una sana convivencia dentro de la Institución.

Los docentes consideran que a los directivos les hace falta mantener el liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera, porque actualmente las órdenes les llegan a través del MEC y muchas veces en la misma semana se da un contraorden.

Los estudiantes consideran que a veces el rector tiene en cuenta las opiniones y un elevado número indica que nunca, se debe considerar que el directivo siempre deba

tomar en cuenta las necesidades y opiniones tanto de docentes y estudiantes para asegurar y consolidar la buena marcha de la institución.

Los alumnos consideran que a veces se presenta un liderazgo conductual de los profesores dirigido a la realización de tarea, los profesores a veces inician las clases con frases de motivación, esto es necesario, puesto que ayuda a que el alumno se predisponga y se interese por el tema que se va a ver en la clase.

Señalan también los alumnos que siempre y a veces los docentes proponen actividades innovadoras, esto es muy importante para la institución porque los maestros demuestran la actualización e innovación necesarias en el plan de clase.

Los estudiantes indican que a veces los docentes se interesan por los problemas de ellos, esto se debe revertir, es necesario que el docente esté completamente enterado de los inconvenientes que tenga el alumno, para poder direccionar las clases e individualizar y de esta manera volverlo incluyente el proceso educativo.

Los estudiantes encuestados consideran que a veces y nunca los profesores dan oportunidades para que opinen los alumnos, esta realidad debe cambiar si queremos entregar a la sociedad estudiantes críticos y reflexivos listos para integrarse a la sociedad, y de esta forma cumplir con el esquema propuesto donde el estudiante es el centro de toda la actividad educativa para que realmente se evidencie la horizontalidad del proceso educativo.

Los padres de familia consideran que a veces y siempre el rector tiene en cuenta su opinión, consideran que los docentes trabajan en un clima institucional saludable en un 73 %, e indican que actividades y reuniones de trabajo con docentes y directivos inician con frases de motivación en valores y virtudes, tomando en cuenta la realidad de su entorno.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, enriquece los procesos pedagógicos para que estos estén de acuerdo a las necesidades de su entorno.

El liderazgo y en forma específica el líder cumplen un papel fundamental en las instituciones sean estas educativas o no, puesto que son ejemplos de vida en sus centros educativos.

### 6.1. Conclusiones

1. Se reflejó de acuerdo a la observación una limitada aplicación de valores, por parte de los estudiantes, los mismos que se evidenciaron en las diferentes actividades de tipo cultural y social a través de actos indisciplinarios, pese a estar presente como eje transversal, como parte fundamental del PEI, además de las manifestaciones de docentes y de los mismos estudiantes que admiten conocer los valores institucionales y su aplicación en todas las asignaturas; es lamentable esta realidad, se debe considerar que los valores deben ser cultivados y fomentados en todas las actividades del ser humano y mucho más si estas son educativas, los valores no pasan de moda, son importantes para la convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa.
2. Falta una aplicación verdadera de lo que es la gestión y liderazgo por parte de las autoridades y docentes, es evidente que dentro de la Unidad Educativa Manuela Cañizares, las autoridades gestionan procesos educativos a través de Proyectos Educativos Institucionales, que ayudan a mantener la autonomía institucional, sin embargo al cambiar la Ley de educación se elimina la experimentación dentro de esta institución, reduciéndose la gestión en este campo; de acuerdo a las encuestas de directivos, docentes y estudiantes se ejerce el liderazgo en la toma de decisiones por parte de las autoridades sin embargo no se evidencia ese liderazgo en la convivencia escolar, las relaciones personales se han deteriorado al no existir disposiciones claras por parte de las autoridades, quienes emiten órdenes

que luego deben ser cambiadas porque desde la Dirección Provincial o el Ministerio de Educación se emiten nuevas disposiciones.

3. No existe una capacitación continua y permanente de los docentes y autoridades para fortalecer los procesos innovadores que propone el MEC, en la institución a partir de éste año lectivo (2011-2012) se ha creado un departamento que se encargue en forma específica de diseñar un plan de capacitación permanente interno, porque es imposible acceder a los cursos ofertados por el Ministerio de Educación, los profesores se sienten desmotivados ante esta falta de capacitación y la improvisación por parte de las autoridades ministeriales al implementar cambios en el sistema educativo sin la suficiente preparación.
4. La institución cuenta con toda la documentación necesaria para ofertar una educación de calidad; existe el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual, manuales de procedimientos, planes educativos, planes de unidades, módulos, además del código de convivencia, reglamento interno, que están siendo actualizados o reformularlos debido a los cambios en la LOEI y su reglamentación.
5. La Unidad Educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI), aprobado por la Dirección Provincial para su funcionamiento y otro en construcción el mismo que pretende cubrir las expectativas para poder asumir los nuevos retos en el campo educativo, uno de estos cambios es la unificación del bachillerato, sin embargo en su componente de identidad se ha plantean reformas caracterizando lo que es la institución a nivel nacional e internacional, de igual manera se trata de fortalecer lo que corresponde al bachillerato internacional, como una alternativa adicional.
6. La opinión que tienen los padres de familia con respecto a la labor que desempeña la Unidad educativa y su planta de docentes se la podría calificar como muy buena, están seguros que sus hijos reciben una formación de calidad y calidez, sienten que existe la suficiente comunicación y conocen los procedimientos a seguir dentro de la misma.

7. Las opiniones recogidas de los estudiantes nos inducen a determinar que dentro de la institución los docentes se actualizan en nuevas metodologías ya que dentro de sus clases hay innovaciones, se motiva el trabajo en equipo, existe la interacción durante los períodos de clase entre docente y estudiante, lo que nos demuestra que se ha roto la verticalidad en las relaciones docente-estudiante y más bien se encuentran fomentando la horizontalidad, tendencia que predomina en la actualidad, donde el estudiante es el centro de la actividad educativa, sin embargo falta el comprometimiento de todos los docentes para eliminar métodos tradicionales para formar personas críticas, reflexivas y con valores, además de factores externos a la institución entre los que podemos citar: excesivo paternalismo de parte de padres de familia, uso no controlado de recursos tecnológico, estudiantes que creen que tienen derechos y no deberes (desconocimiento de la ley) entre otros.

## **6.2. Recomendaciones**

1. Elaborar un proyecto para mejorar la autodisciplina de los estudiantes con las respectivas capacitaciones para los docentes y autoridades e incluso haya un compromiso de padres de familia para ayudarnos en este aspecto tan importante para el buen desenvolvimiento de la institución
2. Mejorar la gestión y liderazgo de las autoridades de la Institución Educativa a la que representan, enfocándose en un buen manejo académico, así como una buena administración, y cumplimiento de sus funciones.
3. Maestros llamados a la capacitación y actualización capaces de utilizar nuevos métodos, técnicas didácticas, materiales, las nuevas tecnologías, su entorno y todo aquello que resulte novedoso para fomentar la motivación dentro del aula en beneficio del estudiante.
4. Los docentes que conforman la Institución deben estar comprometidos con las actividades que se formulan por los diferentes equipos de gestión, tomando en cuenta las orientaciones establecidas por las autoridades y de una manera activa contribuir para generar mejores resultados en lo referente a procesos, y en forma personal como profesional, con una preparación y actualización permanente.

5. Que las autoridades del Centro Educativo lleven a cabo una adecuada planificación y aplicación de lo que se gestiona y se obtengan recursos para mejorar la infraestructura institucional que por ser una institución centenaria actualmente se encuentra en mal estado, además la planificación para equipar salas virtuales en beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje, esto refleja una buena imagen de las autoridades y de la institución lográndose calidad académica que se revertirá a la sociedad.
6. Las autoridades deben coordinar las actividades con los representantes de docentes, estudiantes, padres de familia, es decir con toda la comunidad educativa, en los diferentes aspectos que los involucra como académico, cultural, social, etc. si logramos involucrar a las personas en las planificaciones de las diferentes actividades, lograremos que se apropien y trabajen para su cumplimiento. Un ejemplo es la participación en la construcción del PEI.
7. La comunicación dentro de la Institución debe ser clara y asertiva entre toda la comunidad y en forma más directa y permanente entre las autoridades para que se emitan disposiciones que previamente fueron consensuadas a través de acuerdos en beneficio de la institución, esto mejorará el clima institucional, que actualmente se encuentra deteriorado.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título de la propuesta

**“CON LA DISCIPLINA Y AUTODISCIPLINA EN LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA MANUELA CAÑIZARES CONSTRUIREMOS UN PRESENTE Y FUTURO MEJOR”**

### 7.2 Justificación

La disciplina escolar es un tema que preocupa a todos ya que las formas tradicionales de afrontar estas situaciones, no han dado los resultados esperados.

La violencia a nivel nacional y mundial que todo el tiempo está siendo transmitida por los medios de comunicación y a través de todos los recursos tecnológicos que ahora se encuentran al alcance de nuestros niños, niñas y adolescentes afectado notablemente las interrelaciones, fomentando la violencia, observando el irrespeto a todo nivel y tomándolo como algo normal. Las consecuencias de estos eventos además de dañar la convivencia, ha puesto en evidencia las causas que permitieron o facilitaron esta situación, estamos hablando de los efectos negativos del autoritarismo y del permisivismo.

Las Instituciones Educativas encargadas de velar por el bienestar psicológico y físico de todos sus estudiantes, se encuentran realizando esfuerzos para llegar a la aplicación de normas y reglas mínimas de convivencia sana, el deterioro de las relaciones interpersonales, la violencia entre compañeros, de maestros a estudiantes y viceversa se encuentran presentes, se evidencia un alto índice de violencia escolar por discriminación entre estudiantes, detonante que se genera en agresión; esto está presente en la mayoría de establecimientos educativos

Para revertir esta situación, es imprescindible abordar el tema de la Convivencia Escolar como un componente de la Educación Integral, la propuesta de convivencia escolar no es en sí misma una propuesta de educación en valores, aunque contribuye notablemente en la formación moral de los estudiantes.

La convivencia escolar se sustenta en la propuesta de valores del currículo, en el sentido educativo, es el diseño que permite planificar las actividades académicas. De esta manera, el currículo permite la previsión de las cosas que hemos de hacer

para posibilitar la formación de los educandos. Es decir es un eje transversal que contribuya a la formación equilibrada de la personalidad, inculcando respeto a los derechos humanos y a otras culturas, al desarrollo de hábitos que eliminen las discriminaciones existentes por razón de sexo, o por la pertenencia a una minoría étnica, promoviendo cambios significativos, en el sentido de conducir la formación de individuos capaces de convivir en una sociedad donde se desenvuelvan en forma tolerante, solidaria, honesta y justa.

Un modelo participativo de convivencia y disciplina escolar necesita de la vigencia de principios fundamentales que se sostengan en los derechos básicos de los seres humanos. El método de aprendizaje es el de la reflexión individual y colectiva que se da en la sesión académica y en el cotidiano vivir de una escuela. El estudiante debe aprender en el día a día, que los comportamientos que no se ajustan a las normas de convivencia causan daño a los demás y que el establecer consecuencias de aprendizaje más que de sanción y la reparación son necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad. El estudiante debe aprender que su comportamiento puede hacer que la convivencia en su aula y en el centro educativo propicie EL BUEN VIVIR.

Este modelo asegura relaciones respetuosas entre estudiantes y docentes, y estudiantes entre sí. Significa aprender a desenvolverse en un ambiente justo, tolerante, solidario promotor de autonomía. No hay lugar para la impunidad, ni para la ausencia del reconocimiento del otro: se reconoce los buenos comportamientos y se acuerdan las consecuencias dependiendo de la magnitud de la falta, buscando la reparación de la misma. Una convivencia escolar así entendida, es la anticipación de una vida social democrática auténtica.

No se puede hablar de un modelo participativo de convivencia y disciplina escolar sin tener en cuenta los derechos de las niñas, niños y adolescentes y los derechos humanos fundamentales.

Los acuerdos internacionales suscritos por nuestro país y la Constitución vigente señalan claramente que: “El niño, niña y adolescente son sujetos de derechos, libertades y de protección específica. Deben cumplir las obligaciones consagradas en esta norma” (Código de la Niñez y Adolescencia). Así mismo, el Código señala

que el Estado, la sociedad y la familia garantizan el ejercicio de los derechos y libertades del niño, niña y adolescente.

En cuanto a esta normativa legal, los niños niñas y adolescentes deben hacer conciencia del tema, la información recibida debe ser proporcionada por parte de los docentes capacitados, y en el hogar por sus padres o representantes, ya que los niños, niñas y adolescentes se encuentran asechados por la información de los diferentes medios de comunicación, las charlas de los departamentos de inspección y el DOBE deben obedecer a un proceso debidamente planificado y organizado que permita realizar un análisis crítico, consciente, y profundo de cada uno de los derechos, y obligaciones señalados en la Constitución, el Código de la Niñez y la Adolescencia, La Ley Orgánica de Educación, y el Reglamento Interno de la Institución.

Este análisis debe ser implementado como mecanismo para hacer conciencia en la práctica de los derechos y deberes, como filosofía de vida, de esta manera se podrá contar con ciudadanos y ciudadanas responsables, críticas, participativas y propositivos.

Es por ello que el presente proyecto está encaminado a enseñar a los/as estudiantes a identificar los factores de riesgo a los que están expuestos en su contexto y que coadyuvan al desarrollo de comportamientos inadecuados y la aplicación de la normativa legal y más importante que ello es fortalecer en la práctica de valores seleccionados y lograr una convivencia armónica en la comunidad educativa.

La Convivencia y Disciplina Escolar debe garantizar que los docentes y la misma Institución Educativa respeten los derechos de los estudiantes y les enseñen a cumplir con sus deberes.

Recordemos que mis derechos terminan, donde empiezan los de los demás.

### 7.3. Objetivos de la Propuesta

#### OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un proyecto que permita mejorar la disciplina y autodisciplina de los estudiantes de la Unidad Educativa Manuela Cañizares.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Fomentar una cultura del buen trato y de respeto a los derechos de los niños, niñas y adolescentes a través de la aplicación de un modelo participativo de convivencia y disciplina escolar.
- Promover la cultura del buen trato a través del conocimiento y reconociendo de los manuales de convivencia y procedimientos, para su adecuada aplicación.
- Impulsar la formación de líderes positivos para que sean un soporte para la institución y su propia comunidad.
- Sensibilizar a los maestros, para que organicen actividades para los estudiantes cuando por motivos personales o institucionales estén fuera del aula en horas de clase



#### 7.4 Determinación de actividades

Tabla 30. Actividades

ACTIVIDADES	TEMAS	DESCRIPCIÓN	BIBLIOGRAFIA
1. Socialización del proyecto	Desarrollo de la disciplina y autodisciplina en los niños, niñas y adolescentes de la unidad educativa experimental "Manuela Cañizares"	Socialización a las autoridades, docentes y todos los representantes de la comunidad educativa este proyecto, para contar con su apoyo y el comprometimiento para su ejecución.	-Proyecto específico
2. Socialización a representantes estudiantiles	Los valores en Nuestra Institución	Actividades encaminadas a trabajar por los valores institucionales, comprometiéndose a determinados cursos para que en cada quimestre presenten actividades encaminadas a difundir los valores institucionales al resto de la comunidad	-Proyecto Educativo Institucional.
3. Capacitación a Estudiantes	Taller: Los valores institucionales	Este taller tiene por objetivo socializar el componente de Identidad del PEI para hacerles concienciar a los estudiantes sobre la importancia de los valores y su práctica para la vida	Proyecto Educativo Institucional Chamba(2001) La educación en valores Loja: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

4. Capacitación a estudiantes	Taller: Base legal	Se capacitará a estudiantes para que conozcan sus deberes y derechos de acuerdo a la Constitución de la República y demás leyes que les incluye.	Constitución de la República -Código de la Niñez y adolescencia -Ley Orgánica Educación Intercultural -Código de convivencia -Reglamento interno
5. Capacitación a estudiantes	Taller: Asertividad	El objetivo es que nuestros estudiantes sepan ponerse en el lugar de las otras personas, es decir que sepamos que todos tenemos derechos, sin vulnerar los derechos de los demás.	-Bustamante(2010) Autoestima y Asertividad <a href="http://www.youtube.com/watch?">www.youtube.com/watch?</a> El comportamiento asertivo
6. Capacitación a estudiantes	Taller: Formación de líderes	En esta capacitación el estudiante sera capaz de determinar las características que hacen a una persona un líder, para organizar acciones encaminadas a mejorar aspectos negativos.	YouTuve- Videos formación de líderes - Montenegro(2009) Formación de líderes juvenile

Esta propuesta es integradora, por cuanto consideramos que la imagen institucional se podrá mejorar con el aporte de todos, la calidad y la excelencia de una institución educativa solo se conseguirá con una gestión y liderazgo encabezado por los directivos y docentes.

Es por ello que esté presente proyecto está encaminado a enseñar a los/as estudiantes a identificar los factores de riesgo a los que están expuestos en su contexto y que coadyuvan al desarrollo de comportamientos inadecuados y la aplicación de la normativa legal y más importante que ello es fortalecer la práctica de valores y lograr una convivencia armónica en la comunidad educativa.

La Convivencia y Disciplina Escolar debe garantizar que los docentes y la Institución respeten los derechos de los estudiantes y les enseñen a cumplir con sus deberes.

A continuación se realiza una descripción de cada una de las actividades a realizarse.

#### 7.4.1 Socialización autoridades

Tabla 31. Actividad 1

<b>Nombre del Taller</b>	<b>Desarrollo de la disciplina en los niños, niñas y adolescentes de la unidad educativa experimental “MANUELA CAÑIZARES”</b>
Fechas Período	A determinar: 15 de septiembre 2012-2013 <span style="float: right;">Duración: 2 horas</span>
Problema	Determinar procedimientos para fortalecer la disciplina y autodisciplina de los estudiantes de la Unidad Educativa
Objetivo	Realizar la presentación del proyecto a las autoridades y docentes de la Institución para su aprobación y aplicación aplica
Responsables	Personal del departamento de Inspección Personal del departamento de Investigación Equipo del departamento de Orientación

## 7.4.2 Los Valores en nuestra institución

Tabla 32. Actividad 2

TEMAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACION
Los valores	-Motivación -Lectura y análisis del componente de Identidad del PEI en lo concerniente a valores	-Departamento de Investigación  -Departamento de Orientación	8h00 – 8h30	-Se realizará, al finalizar la jornada a través de: - Conversatorio -Recaudar ideas, aportes para mejorar esta actividad.
			8h30-10h00	
<b>RECESO REFRIGERIO</b>			10h00 10h30	
Valores Institucionales	Presentación y entrega de cronograma de actividades	-Departamento de Investigación	10h30 11h30	
Conversatorio	SOCIALIZACIÓN		11h30 12h30	

### Unidad Educativa “Manuela Cañizares”

## LOS VALORES EN NUESTRA INSTITUCIÓN

### CRONOGRAMA:

1. Socialización
2. Concurso de carteleras tema; Los valores institucionales: OCTAVOS
  - LUNES 15 octubre; octavos: A, B, C, D, E
  - LUNES 22 octubre; octavos: F, G, H, I, J
3. Concurso de dramatizaciones tema; Los valores institucionales: NOVENOS
  - LUNES 19 noviembre; novenos: A, B, C, D, E
  - LUNES 26 noviembre; novenos: F, G, H, I, J
4. Concurso de intervención en minutos cívicos; Los valores Inst. : DÉCIMOS
  - LUNES 07 de enero; décimos: A, B

LUNES 14 de enero; décimos: C, D

LUNES 21 de enero; décimos: E, F, G

LUNES 28 de enero; décimos: H, I, J

5. Concurso, exposición, sobre informe de actividades de ayuda social, identificando los valores institucionales.

LUNES 11 de febrero; primeros de bachillerato: A, B, C, D, E

LUNES 18 de febrero; primeros de bachillerato: F, G, H, I, J

6. Concurso segundos de bachillerato; tema: Los valores (pueden elegir la técnica a ser aplicada)

LUNES 11 de marzo; segundos de bachillerato: A, B, C, D, E

LUNES 18 de marzo; segundos de bachillerato: F, G, H, I, J

7. Concurso, exposición, tema: Como vivió los valores dentro de la Institución durante los seis años, (puede elegir la técnica)

LUNES 08 de abril; terceros de bachillerato: A, B, C, D, E

LUNES 15 de abril; terceros de bachillerato: F, G, H, I, J

8. Programa especial; presentación y premiación de los ganadores en cada uno de los concursos.

LUNES 27 de mayo

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

### 7.4.3 TALLER Valores institucionales

Tabla 33. Actividad 3

TEMAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACION
Conocen los valores institucionales	-Motivación -Lectura y análisis de los valores institucionales	-Inspectora de la institución  -Departamento de Investigación	8h00 – 8h30	-Se realizará, al finalizar la jornada a través de: - conversatorios -Socialización de talleres -Cada grupo evalúa la productividad del proyecto a través de compromisos
			8h30-10h00	
<b>RECESO</b> <b>REFRIGERIO</b>			10h00 10h30	
La educación en los valores	Trabajos en equipo: Lectura y determinar los cuatro macroproposiciones, socializar	-Departamento de Investigación -Departamento de inspección	10h30 11h30	
El amor	Trabajo en equipo Lectura de artículo dramatización compromisos		11h30 12h30	

### 7.4.4 TALLER Base Legal

Tabla 34. Actividad 4

TEMAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACION
Base legal	-Motivación -Lectura y análisis de la Constitución de la República -Códigos	-Inspectora de la institución  -Departamento de Investigación	8h00 – 8h30	-Se realizará, al finalizar la jornada a través de: - conversatorios -Socialización de talleres
			8h30-10h00	
<b>RECESO</b> <b>REFRIGERIO</b>			10h00 10h30	
Conoces tus derechos	Trabajos en equipo	-Departamento de Investigación	10h30 11h30	
Conoces tus obligaciones	SOCIALIZACIÓN		11h30 12h30	

### 7.4.5 TALLER Asertividad

Tabla 35. Actividad 5

TEMAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACION
Asertividad Te pondrías en el lugar de tu compañero	-Motivación -Dramatizaciín	-Departamento de Investigación -Club de teatro institución	8h00 – 8h30	-Se realizará, al finalizar la jornada a través de: - conversatorios -Socialización de talleres
			8h30-10h00	
<b>RECESO REFRIGERIO</b>			10h00 10h30	
Conoces tus derechos	Trabajos en equipo	-Departamento de Investigación	10h30 11h30	
Conoces tus obligaciones	VIDEOS		11h30 12h30	

### 7.4.6 TALLER Formación de Líderes

Tabla 36. Actividad 6

TEMAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACION
Formación de líderes: Qué es un líder. Crees que eres un líder	-Motivación -Lectura y análisis de Lecturas relacionada	-Departamento de Investigación	8h00 – 8h30	-Se realizará, al finalizar la jornada a través de: - conversatorios -Socialización de talleres
			8h30-10h00	
<b>RECESO REFRIGERIO</b>			10h00 10h30	
Tipos de líderes	DRAMATIZACIÓN	-Departamento de Investigación	10h30 11h30	
Los líderes nacen o se hacen	VIDEOS		11h30 12h30	

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

Este proyecto se desea desarrollar en la Unidad Educativa “Manuela Cañizares”, la misma que se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Mariscal Sucre, con una población aproximada de 3000 estudiantes.

Este establecimiento cuyo sostenimiento es fiscal cuenta con una amplia trayectoria en el campo educativo de nuestro país, fundado por el general Eloy Alfaro hace 111 años, inicialmente se fundó como una institución normal para señoritas, en la actualidad es un colegio donde se aplica la coeducación, además es uno de los primeros colegios fiscales en ofertar el Bachillerato Internacional en la provincia de Pichincha.

### **7.6. Población Objetivo**

La población beneficiaria de este proyecto es: 3000 estudiantes de la unidad educativa Manuela Cañizares, 227 docentes, madres, padres de familia y representantes legales y en forma general la sociedad a la que pertenecen los estudiantes.

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

Para poder ejecutar este proyecto es necesario determinar si existe o no la sostenibilidad requerida, para ello necesitamos contar con los siguientes recursos:

Recurso humano: Son los capacitaciones: Personal del departamento de Inspección, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) y personal del departamento de Investigación de la Institución, los mismos que están dispuestos a trabajar en este proyecto para el beneficio de toda la institución.

Recursos Tecnológicos: salas virtuales, proyectores, infocus, retroproyector, computadores, etc. Estos recursos los posee la institución y de ser necesario se puede trabajar en el auditorio y las dos salas de profesores que tienen el equipamiento tecnológico.

Recursos Materiales: Los descritos en los tecnológicos más carteles, copias, circulares, marcadores, papelotes, etc.



Recursos Económicos: Lo que amerite en dólares para su ejecución, debido a que en el POA institucional se destina un rubro para capacitación.

Recursos Organizacionales: Aspecto de gran importancia, necesitamos de la aprobación y participación de todas las autoridades institucionales, docentes, organizaciones y departamentos internos (DOBE, DEIP, TALENTO HUMANO) y del apoyo de los padres de familia para llevar a cabo este proyecto.

## 7.8. Presupuesto

Presupuesto del proyecto

RECURSOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	MONTO TOTAL
HUMANOS: Docentes capacitadores	15	-----	-----
VIRTUALES:- Salas virtuales equipadas	2	-----	-----
- Auditorio	1	-----	-----
- Sala de profesores	2	-----	-----
MATERIALES: - Copias	60 000	0,02	1200
- Logística		100	100
- Refrigerios	3 000	0,50	1500
- Imprevistos			200
ORGANIZACIONALES:			
-Comunidad educativa	-----	-----	-----
<b>TOTAL</b>			3 000

## 7.8. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				Evaluación de las actividades			
	2012				2012				2012				2013				2013				2013				2013											
	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	1	2	3	4				
Socialización del proyecto a las autoridades, docentes y representantes de los diferentes organismos de la institución		x																																		
Los valores en nuestra institución			x				x	x			x	x	x	x	x	x			x	x			x	x			x	x				x				
Taller sobre Valores Institucionales				x																																
Talleres sobre Base Legal											x																									
Talleres sobre Asertividad															x																					
Talleres sobre Formación de Líderes																			x																	

## Bibliografía

- Almeida, A. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Loja: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.
- Álvarez Gálvez, L. E. (2010). *Proyecto de Grado I*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos, Integrando el personal y la empresa*. Londres: Legis.
- Chamba&Buele. (2001). *La educación en valores como eje transversal de la reforma curricular, Guía didáctica*, Loja: Universidad Técnica
- Chavarría Olarte, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.
- Chiavenato, A. (1993). *Administración de recursos humanos* . México: Mc Graw Hill
- Correa Jaramillo, C. (2009). *Liderazgo, Valores y educación*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Cyril, P. (1976). *Dirección y gestión de centros educativos* . Madrid: Anaya.
- Grados L, F. (2009). *El tesoro de los valores*. Lima: Chirre.
- Guillén, J. (2008). *Ética en las organizaciones construyendo*. Madrid: Pearson.
- Guillén, M. (2006). *Etica en las organizaciones, construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Gutiérrez Martínez, A. (2002). *Curso de Lógica y Ética*. Quito: Don Bosco.
- Haiman, T. (1979). *Técnicas Psicológicas modernas para jefes y mandos intermedios*. Barcelona: Hispano Europea.

- Huber, George P(2011) *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas
- Izquierdo Arellano, E. (2005). *Educación en valores*. Loja: Pixeles.
- Jara Roa, C. (2009). *Investigación educativa, Guía didáctica*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- *Lógica y Ética*. (1994). Cuenca: Don Bosco.
- Lussier, R. (2005). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Copyright Internacional.
- Martínez, A. (2000). *Curso de Lógica y Ética*. Quito: Maya
- Munch, Lourdes, y otros (2012). *Administración y planeación de instituciones educativas*, México: Trillas
- Poster, C. (1976). *Gestión de centros educativos*. Madrid: Anaya.
- Valenzuela González, J. R. (2008). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas.

NETGRAFÍA:

(<http://dpcoftv0103.blogspot.com/>)

WWW.valores-ec

<http://pei.efemerides.ec/pei/1.1.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos23/etica/etica.shtml>



**1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

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

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

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

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

Si ( ) No ( )

**5 El clima de respeto y consenso en la toma de decisión está liderado por el:**

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

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

SI (\_\_\_\_)      NO (\_\_\_\_)

**7 Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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 y desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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



Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a) concejo escolar, concejo académico, etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, condición 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 acabo 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 contestadas con términos sí o no.**

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

- a) (\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b) (\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c) (\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d) (\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- e) (\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f) (\_\_\_) Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje

- g) (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h) (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i) (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j) (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

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

SI (\_\_\_\_)                      NO (\_\_\_\_)

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

- a) Una reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- b) Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c) Plan operativo anual (\_\_\_\_)
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (\_\_\_\_)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO Nro.2

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

### ENCUESTA A DOCENTES

**Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene 3 posibles respuestas:**

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

**Sexo:** masculino ( )                      femenino ( )

**Edad:** 25 -30 años ( )                      31-35 años ( )                      36-40 años ( )

41-45 años ( ) 46-50 años ( ) 51-55 años ( )

56-60 años ( )                      61 y más ( )

## 1 DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento

Educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS

f) Fiscal ( )

g) Fiscomisional ( )

h) Municipal ( )

i) Particular laico ( )

j) Particular religioso ( )

## 2 CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			

<p>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.</p>			
<p>4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familia-asociación civil-padres y representante-concejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.</p>			
<p>5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.</p>			
<p>6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.</p>			
<p>7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante</p>			
<p>8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza</p>			
<p>9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros</p>			
<p>10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo</p>			
<p>11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas</p>			
<p>12. Me siento comprometido con las decisiones</p>			

tomadas con el directo/rector del centro educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

## ANEXO Nro. 3

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Estudiante:**

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

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

Cada declaración tiene 3 posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: 10 -15 años ( )                      16-20 años ( )



## 1 DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento

Educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón .....

Sector: Urbano( ) Rural ( )

### TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS

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

## 2 CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			

4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tu clase 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 que 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.			

## ANEXO Nro. 4

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**Sr/a. Padre de familia:**

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

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

**Cada declaración tiene 3 posibles respuestas:**

- 4. SIEMPRE
- 5. A VECES
- 6. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

**Sexo:** masculino ( )

femenino ( )

**Edad:** 25 -30 años ( )

31-35 años ( )

36-40 años ( )

41-45 años ( )

46-50 años ( )

51-55 años ( )

56-60 años ( )

61 y más ( )

## 1 DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento

Educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS

p) Fiscal ( )

q) Fiscomisional ( )

r) Municipal ( )

s) Particular laico ( )

t) Particular religioso ( )

## 2 CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. La gerencia educativa, promueve en los padres de familia la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, seguro armónico y estimulante.			
3. El trato que usted recibe de parte de los docentes, autoridades, personal administrativo y de servicio es el esperado.			
1. En su condición de padre de familia ha colaborado y apoyado las iniciativas e innovaciones educativas.			

2. Directivos y docentes promueven la Investigación y el trabajo en equipo.			
3. Los directivos y docentes promueven e incentivan a través del ejemplo la formación de valores.			
4. En la actualidad dentro de las instituciones educativas se presentan problemas como: robos, pandillas, consumo de licores, etc. Considera que las autoridades han podido controlar estos actos.			
5. Como padre de familia en los diferentes programas realizados dentro de la institución ha podido percibir un clima institucional saludable y propicio para el buen desenvolvimiento de sus hijos.			
6. Dentro de la Institución se promueven actividades de integración entre docentes, padres de familia y estudiantes.			
7. Los directivos de la Institución promueven el deporte y la cultura.			
8. La Institución y sus autoridades prestan las facilidades para que fluyan la comunicación entre docentes, padres de familia y estudiantes.			
9. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
10. Los directivos promueven la difusión del código de convivencia.			
11. Como padre de familia tiene claro los procedimientos a seguir dentro de la Institución.			

## **ANEXO Nro.5**

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.**

#### **ENTREVISTA A DIRECTIVOS: rector/vicerrector, 4 jefes de área**

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

¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?

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

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

¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

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

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

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

En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

**ANEXO Nro.5**



